

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 11:59:05  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Стратегический менеджмент»

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА  
Гапоненко А.Л.

преподаватель кафедры менеджмента ИБДА  
Шкирандо О.И.

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса»  
одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и  
финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.11 «Внешняя среда бизнеса» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b> <i>(при наличии)**</i>	<b>Код компетенции **</b>	<b>Наименование Компетенции **</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Образовательный результат **</b>
08.018 Специалист по управлению рисками, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025г. № 264н  В/04.6 Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКо ОС-2.	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности и организации.	ПКо ОС-2.1	Анализирует условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.	ПКо ОС-2.1. 3-1. Знает о составе внешней среды организации, ее элементах и их характеристиках лучших мировых бизнес-практиках;  ПКо ОС-2.1. 3-2. Знает о существующих мегатрендах и их влиянии на деятельность организации.  ПКо ОС-2.1. У-1. Умеет произвести сбор и критический анализ информации о внешней среде организации и ее влиянии на деятельность компании;  ПКо ОС-2.1. У-2. Умеет формировать вывод о состоянии внешней среды организации.
08.018 Специалист по управлению	ПКо ОС-2.	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения	ПКо ОС-2.2	Оценивает влияние изменения внешней среды предприятия на его	ПКо ОС-2.2. 3-1. Знает об оценке воздействия факторов внешней среды на организацию;

<p>рисками, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025г. № 264н В/04.6 Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений</p>		<p>конкурентоспособность и организации.</p>		<p>конкурентоспособность</p>	<p>ПКо ОС-2.2. 3-2. Знает о сложности и возрастающей скорости изменчивости внешней среды.</p> <p>ПКо ОС-2.2. У-1. Умеет анализировать влияние существующих мегатрендов на деятельность организации;</p> <p>ПКо ОС-2.2. У-1. Умеет определять сферы бизнеса, в которых применимо сценарное планирование.</p>
---	--	---	--	------------------------------	---

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)
Очная форма	
<b>Общая трудоемкость</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	43
Лекции	16
Практические занятия	16
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	47
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен
Очно-заочная форма	
<b>Общая трудоемкость</b>	108
<b>Контактная работа с</b>	31

<b>преподавателем</b>	
Лекции	8
Практические занятия	12
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	59
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса относится к обязательной части блока Б1, изучается в 3 семестре очной формы обучения и в 3 семестре очно-заочной формы обучения.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 47 а.ч. (очная форма обучения) и 59 а.ч. (очно-заочная форма обучения).

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	9	2			2							5	Д	
Тема 2	Модель PESTLE	9	2			2							5	Д, ПР	
Тема 3	Выявление	9	2			2							5	Д	

	трендов как основа стратегической адаптации													
Тема 4	Использование лучших практик	9	2			2							5	Д
Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	9	2			2							5	Д
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	9	2			2							5	Д
Тема 7	Сценарное планирование	14	2			2							10	Д
Тема 8	Форсайт технологии и черные лебеди	11	2			2							7	Д
Промежуточная аттестация		29						2	9			18		экзамен
<b>Итого</b>		108	16			16		2	9			18	47	

*Очно-заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или)	Объем дисциплины, ак.час			Форма текущего контроля
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся	Самостоятельная	

	разделов		с преподавателем по видам учебных занятий							работа			успеваемости, промежуточной аттестации		
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Кат тэк	К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Элементы внешней среды бизнеса и их значение	13	1			2							10	Д	
Тема 2	Модель PESTLE	8	1			1							6	Д, ПР	
Тема 3	Выявление трендов как основа стратегической адаптации	9	1			2							6	Д	
Тема 4	Использование лучших практик	8	1			1							6	Д	

Тема 5	Ключевые мега-тренды в глобальной среде	10	1			2						7	Д
Тема 6	Циклы в глобальной и национальной экономике	10	1			2						7	Д
Тема 7	Сценарное планирование	12	1			1						10	Д
Тема 8	Форсайт технологии и черные лебеди	9	1			1						7	Д
Промежуточная аттестация		29						2	9		18		экзамен
<b>Итого</b>		108	8			12		2	9		18	59	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

ПР – практическая работа.

Д – дискуссия.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-8 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Элементы внешней среды бизнеса, их характеристики, среда прямого и косвенного действия. Макроэкономическая и институциональная среда. Основные факторы макроэкономической среды бизнеса. Ключевое значение внешней среды и ее постоянных изменений как источника угроз и возможностей для бизнеса. Примеры изменений, приведших к возникновению или исчезновению крупнейших мировых компаний.

### **Тема 2. Модель PESTLE. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Стейкхолдеры, их виды, взаимное влияние бизнеса и заинтересованных лиц. Модель PESTLE и ее варианты как матрица систематического анализа влияния окружающей среды на текущую деятельность и стратегические решения бизнеса.

### **Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Выявление трендов и их использование в применении к различным отраслям и размерам бизнеса.

### **Тема 4. Использование лучших практик. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Источники лучших практик. Бенчмаркинг. Технологии поиска, выявления и внедрения лучших практик. Ограничения использования выявления трендов и лучших практик и типичные ошибки.

### **Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Наиболее значимые мега-тренды, влияющие на развитие бизнеса. IT трансформация, искусственный интеллект, Uber-like платформы, автоматизация бизнес процессов, технологии анализа данных, блокчейн технологии, роботизация, технологии 3D печати, старение населения в развитых странах, новый средний класс в Китае, Индии и других развивающихся странах. Мега-тренды и их последствия в XX и XIX вв.

### **Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса. Длинные циклы экономической активности на уровне глобальной и

национальной экономики: фазы роста, кризисы, рецессии, стагфляция, инфляция. Отраслевые циклы и их значение для бизнеса.

### **Тема 7. Сценарное планирование. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Основы и история сценарного планирования. Наиболее известные кейсы успешного использования сценарного планирования. Область применимости и типичные ошибки сценарного планирования.

### **Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди. ПКo OC-2.1, ПКo OC-2.2**

Анализ современных технологий совместного (коллаборативного) экспертного прогнозирования будущего. Понятие «черных лебедей» и вопрос о предсказуемости трендов.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Статика и динамика команды проекта входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения

заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): дискуссия, опрос, профессионально-исследовательские задания.

Темы дискуссии

Задание: раскройте предложенную тему в контексте ее реализации в одной из зарубежных стран. Проанализируйте информацию по предложенной теме, изучите основные точки зрения, соберите интересные факты по теме и подготовьтесь к публичному выступлению с сообщением и презентацией по теме.

**Тема 1. Элементы внешней среды бизнеса и их значение**

Примеры изменений, приведших к возникновению или исчезновению крупнейших мировых компаний.

**Тема 2. Модель PESTLE**

Стейкхолдеры, их виды, взаимное влияние бизнеса и заинтересованных лиц.

### **Тема 3. Выявление трендов как основа стратегической адаптации**

Выявление трендов и их использование в применении к различным отраслям и размерам бизнеса.

### **Тема 4. Использование лучших практик**

Ограничения использования выявления трендов и лучших практик и типичные ошибки.

### **Тема 5. Ключевые мега-тренды в глобальной среде**

Мега-тренды и их последствия в XX и XIX вв.

### **Тема 6. Циклы в глобальной и национальной экономике**

Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе.

### **Тема 7. Сценарное планирование**

Наиболее известные кейсы успешного использования сценарного планирования.

### **Тема 8. Форсайт технологии и черные лебеди**

Анализ современных технологий совместного (коллаборативного) экспертного прогнозирования будущего.

### Пример практической работы

#### **Тема 2. Модель PESTLE**

Сформулируйте цель проведения PESTEL-анализа для выбранной компании

При помощи интернет-ресурсов, а также дополнительных источников проведите сбор информации о состоянии внешней среды исследуемой компании.

Выделите не менее 5 факторов внешней среды компании по группам: политические (political), экономические (economic), социальные (social), технологические (technological), экологические (environmental) и юридические (legal). При необходимости воспользуйтесь предложенным списком возможных факторов внешней среды компании, который вы можете расширить.

Примеры факторов влияния политической среды на исследуемую компанию

- Устойчивость политической власти и существующего правительства
- Бюрократизация и уровень коррупции
- Налоговая политика (тарифы и льготы)
- Свобода информации и независимость СМИ
- Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли
- Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика
- Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли

- Вероятность развития военных действий в стране
- Наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экономической среды на исследуемую компанию

- Темпы роста экономики
- Уровень инфляции и процентные ставки
- Курсы основных валют
- Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
- Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
- Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны
- Уровень располагаемых доходов населения
- Степень глобализации и открытости экономики
- Наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния социально-культурной среды на исследуемую компанию

- Уровень здравоохранения и образования
- Отношение к импортным товарам и услугам
- Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию
- Требования к качеству продукции и уровню сервиса
- Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
- Образ жизни и привычки потребления
- Развитие религии и прочих верований
- Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам
- Темпы роста населения
- Уровень миграции и иммиграционные настроения
- Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни
- Социальная стратификация в обществе, меньшинства
- Размер и структура семьи
- Наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния технологической среды на исследуемую компанию

- развитие новых технологий;
- финансирование НИОКР;
- связанные/зависимые технологии;
- замещающие технологии/решения;
- зрелость технологий;
- адаптация новых технологий;
- производственная емкость, уровень оснащения строительства;
- информация и коммуникации;
- развитие связанных технологий (сфера обслуживания и

- поддержки);
- износостойчивость конструкций
- доступность, лицензирование, патенты;
- трансфер технологий
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Примеры факторов влияния экологической среды на исследуемую компанию

- экологичность применяемых технологий в отрасли
- экологическая ситуация региона;
- экологичность материалов, предлагаемых поставщиками;
- экологичность производства у конкурентов в отрасли
- тренды, связанные с погодой и климатом
- влияние климатических изменений на операции вашей фирмы и предпочтения покупателей.
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет
- примеры факторов влияния юридической среды на исследуемую компанию
- тренды в законодательной деятельности, влияющие на операции фирмы и принимаемые там решения,
- изменения в трудовом законодательстве, относящиеся к найму персонала, созданию среды, обеспечивающей сохранение здоровья и безопасность труда,
- изменения в вопросах защиты прав потребителей
- степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве
- антимонопольное законодательство
- законодательство по охране окружающей среды
- будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли
- наиболее вероятные изменения в ближайшие 3-5 лет

Проанализируйте выбранные факторы.

1. Оцените силу воздействия каждого выбранного фактора по шкале от 1 до 3 (методом экспертной оценки).
2. Оцените вес каждого фактора.
3. Оцените вероятности изменения факторов в будущем по шкале от 1 до 5 (методом экспертной оценки).
4. Определите влияние факторов с учетом их веса и вероятности их изменений.
5. Сформулируйте вывод проведенного PESTEL-анализе, определив возможные последствия наступления или изменения каждого фактора. Предложите меры по снижению негативного влияния возможных изменений или использованию возможных новых

преимуществ для исследуемой компании.

6. Взгляд назад: определите преимущества и недостатки проведенного PESTEL-анализа. Что бы вы скорректировали в своей работе?

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,05	5
КТ - 2	100	0,20	20
КТ - 3	100	0,05	5
КТ - 4	100	0,05	5
КТ - 5	100	0,05	5
КТ - 6	100	0,05	5
КТ - 7	100	0,05	5
КТ - 8	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ-1**

Дискуссия

**КТ-2**

Практическая работа

**КТ-3**

Дискуссия

**КТ-4**

Дискуссия

**КТ-5**

Дискуссия

**КТ-6**

Дискуссия

**КТ-7**

Дискуссия

**КТ-8**

Дискуссия

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

*1. Критерии оценивания дискуссии:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>
<i>Логика и структура ответа</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	<i>0-20</i>	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	<i>0-20</i>	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории, цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	<i>0-20</i>	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без</i>

		<i>избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания практической работы:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	0-20	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>
<i>Логика и структура ответа</i>	0-20	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	0-20	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	0-20	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории, цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	0-20	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Отсутствуют.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамен.**

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

#### Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Что такое форсайт?

- А) линейный экономический прогноз
- Б) этап развития экономики, характеризующийся высокой степенью неопределенности
- В) инновационная технология моделирования будущего
- Г) труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики

2. Цель форсайта – это:

- А) разрешение проблемы «черных лебедей»
- Б) разработка стратегии
- В) определение внешней среды бизнеса
- Г) получение достоверной «карты будущего», описывающей основные возможные события, которые будут влиять на отрасль / территорию / организацию в описываемом горизонте

3. Труднопрогнозируемое событие, имеющее значительные последствия для общества, для экономики – это:

- А) «Черный лебедь»
- Б) форсайт
- В) мега-тренд
- Г) кризис

4. Совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение – это:

- А) экономические факторы среды
- Б) внешняя среда бизнеса
- В) элементы внешней среды бизнеса
- Г) система оценки внешней среды

5. Внешняя среда подразделяется на:
- А) среду прямого и косвенного воздействия
  - Б) организацию и ее потребителей
  - В) форсайты и «черных лебедей»
  - Г) она неделима
6. Фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках (несколько правильных ответов)
- А) элемент внешней среды бизнеса
  - Б) элемент внутренней среды бизнеса
  - В) конкуренты
  - Г) поставщики
  - Д) «черные лебеди»
7. Среда прямого воздействия НЕ включает в себя (несколько правильных ответов):
- А) поставщики
  - Б) акционеры
  - В) рабочая сила
  - Г) уровень НТП
  - Д) появление новых технологий в отрасли
  - Е) потребители
  - Ж) конкуренты
8. Модель PESTEL включает в себя следующие факторы (несколько правильных ответов):
- А) Экономические факторы
  - Б) политические факторы
  - В) сильные стороны компании
  - Г) угрозы для компании
  - Д) возможности для компании
  - Е) социокультурные факторы
  - Ж) все перечисленные факторы
9. Что из перечисленного не является мега-трендом:
- А) Повышение экологичности производства
  - Б) Ограниченность природных ресурсов
  - В) переход к закрытому типу экономик отдельных государств
  - Г) Глобализация бизнеса
10. Инструмент бизнес - анализа, который рассматривает политические, экономические социокультурные, технологические, экологические и правовые факторы, влияющие на бизнес – это:

- А) сценарное планирование
- Б) PESTEL-анализ
- В) SWOT-анализ
- Г) анализ 5 сил Портера

Итоговая экзаменационная работа

1. Итоговая экзаменационная работа будет проведена в виде защиты проекта.

Проект должен быть подготовлен в составе мини-групп из 3-4 студентов. В рамках проекта команда должна выбрать компанию из предложенного списка и провести анализ ее внешней среды, используя знания, умения и навыки, полученные в процессе освоения курса.

Проект должен содержать в себе ответы по следующим опорным пунктам:

(1) PESTEL-анализ исследуемой компании

(2) Влияние ключевых мега-трендов на исследуемую компанию:

Какие мега-тренды вам известны? Какие мега-тренды оказывают наибольшее влияние на исследуемую компанию? В чем это проявляется? Какие меры предпринимаются или могут быть предложены для ответа на новые вызовы?

(3) Применение бенчмаркинга в исследуемой компании: приведите примеры или предложите те аспекты деятельности компании, где может быть использован этот инструмент. Какие компании могут служить примером лучших практик для исследуемой организации?

(4) Что такое сценарное планирование? Назовите аспекты деятельности исследуемой компании, где может быть использован этот инструмент; аргументируйте свой ответ.

(5) Что такое форсайт-технологии? Приведите примеры «черных лебедей».

Список компаний, рекомендованных для подготовки экзаменационного проекта по дисциплине:

ООО «Международная компания «Сибирское здоровье»

ПАО Сбербанк

АО Тинькофф банк

ООО ВкусВилл

ООО «Авиакомпания «Победа»

АО «Мэлон Фэшн Груп» (бренды befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, SELA)

АО Фаберлик

АО Лаборатория Касперского

ООО "Торговый дом Аскона"

ЗАО «Эркафарм»

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к

промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ												
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. Что означает термин «стейкхолдеры»?</p> <p>А. Только акционеры компании.  Б. Все лица и организации, заинтересованные в деятельности компании.  В. Исключительно поставщики и клиенты.  Г. Сотрудники и менеджмент организации.</p> <p>2. Мега-тренды — это:</p> <p>А. Краткосрочные изменения на рынке.  Б. Долгосрочные глобальные сдвиги, влияющие на бизнес-среду.  В. Внутренние стратегические инициативы компании.  Г. Сезонные колебания спроса.</p> <p>3. PESTLE-анализ включает факторы:</p> <p>А. Политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические.  Б. Производственные, экологические, стратегические, технологические.  В. Рыночные, конкурентные, финансовые, инновационные.  Г. Внутренние, внешние, операционные, стратегические.</p> <p>4. К факторам прямого воздействия внешней среды относят:</p> <p>А. Политические и правовые условия.  Б. Технологические изменения в отрасли.  В. Потребителей и конкурентов.  Г. Культурные и социальные тренды.</p> <p>5. Что такое внешняя среда бизнеса:</p> <p>А. Совокупность внутренних ресурсов и процессов организации.  Б. Совокупность факторов и условий за пределами организации, влияющих на её деятельность.  В. Система управленческих решений внутри компании.  Г. Только экономические показатели рынка.</p>												
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;  список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2,</p>	<p>1. Установите соответствие между фактором внешней среды и его типом (прямое/косвенное воздействие).</p> <table border="1" data-bbox="885 1731 1484 1984"> <thead> <tr> <th data-bbox="885 1731 1137 1794">Этап проектного цикла</th> <th data-bbox="1137 1731 1484 1794">Основная цель / Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="885 1794 1137 1827">1. Потребители</td> <td data-bbox="1137 1794 1484 1827">А. Прямое влияние</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1827 1137 1861">2. Законодательство</td> <td data-bbox="1137 1827 1484 1861">Б. Косвенное влияние</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1861 1137 1895">3. Конкуренты</td> <td data-bbox="1137 1861 1484 1895"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1895 1137 1928">4. Демографические изменения</td> <td data-bbox="1137 1895 1484 1928"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1928 1137 1984">5. Поставщики</td> <td data-bbox="1137 1928 1484 1984"></td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие между элементом PESTEL и примером его проявления во внешней</p>	Этап проектного цикла	Основная цель / Характеристика	1. Потребители	А. Прямое влияние	2. Законодательство	Б. Косвенное влияние	3. Конкуренты		4. Демографические изменения		5. Поставщики	
Этап проектного цикла	Основная цель / Характеристика													
1. Потребители	А. Прямое влияние													
2. Законодательство	Б. Косвенное влияние													
3. Конкуренты														
4. Демографические изменения														
5. Поставщики														

сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

среде.

<b>Элемент PESTEL</b>	<b>Пример проявления</b>
1. Экономический фактор	А. Старение населения
2. Технологический фактор	Б. Изменение налогового законодательства
3. Правовой фактор	В. Ужесточение экологических норм
4. Социальный фактор	Г. Политическая нестабильность в регионе
5. Экологический фактор	Д. Рост безработицы

3. Соотнесите группу стейкхолдеров с их ключевыми интересами/ожиданиями от компании.

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Интересы/ожидания от компании</b>
1. Поставщики	А. Арендное помещение для проведения мероприятий, ноутбуки, канцелярские товары.
2. Сотрудники	Б. Прибыль и рост стоимости акций.
3. Потребители	В. Соблюдение законов и налоговых обязательств.
4. Государственные органы	Г. Безопасные условия труда и карьерный рост
5. Местные сообщества	Д. Качественные товары/услуги по доступной цене.
6. Акционеры	Е. Стабильные заказы и своевременные платежи

4. Установите соответствие между факторами внешней среды бизнеса и примерами, их иллюстрирующими.

<b>Факторы внешней среды</b>	<b>Пример</b>
1. Экономический	А. Принятие закона о защите персональных данных.
2. Политический	Б. Рост инфляции на 12 % в год.
3. Технологический	В. Увеличение доли удалённой работы из-за пандемии.
4. Социально-культурный	Г. Внедрение ИИ в клиентскую поддержку.
5. Экологический	Д. Ужесточение норм выбросов CO <sub>2</sub> для предприятий.

		<p>5. Соотнесите уровни внешней среды бизнеса с их характеристиками.</p> <table border="1" data-bbox="885 295 1481 689"> <thead> <tr> <th data-bbox="885 295 1141 362">Уровень внешней среды бизнеса</th> <th data-bbox="1141 295 1481 362">Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="885 362 1141 465">1. Микросреда (ближнее окружение)</td> <td data-bbox="1141 362 1481 465">А. Глобальные тренды, влияющие на отрасль в целом</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 465 1141 593">2. Макросреда (дальнее окружение)</td> <td data-bbox="1141 465 1481 593">Б. Непосредственные участники взаимодействия: клиенты, поставщики, конкуренты</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 593 1141 689">3. Глобальная среда</td> <td data-bbox="1141 593 1481 689">В. Национальные законы, экономическая политика, демография</td> </tr> </tbody> </table>	Уровень внешней среды бизнеса	Характеристика	1. Микросреда (ближнее окружение)	А. Глобальные тренды, влияющие на отрасль в целом	2. Макросреда (дальнее окружение)	Б. Непосредственные участники взаимодействия: клиенты, поставщики, конкуренты	3. Глобальная среда	В. Национальные законы, экономическая политика, демография
Уровень внешней среды бизнеса	Характеристика									
1. Микросреда (ближнее окружение)	А. Глобальные тренды, влияющие на отрасль в целом									
2. Макросреда (дальнее окружение)	Б. Непосредственные участники взаимодействия: клиенты, поставщики, конкуренты									
3. Глобальная среда	В. Национальные законы, экономическая политика, демография									
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Какие из перечисленных факторов относятся к прямому воздействию на организацию?</p> <p>А. Потребители.  Б. Экономические кризисы.  В. Конкуренты.  Г. Технологические инновации в отрасли.  Д. Поставщики.  Е. Политическая нестабильность.</p> <p>2. Какие из перечисленных пунктов входят в структуру PESTLE-анализа?</p> <p>А. Политические факторы.  Б. Производственные факторы.  В. Экономические факторы.  Г. Социальные факторы.  Д. Маркетинговые факторы.  Е. Экологические факторы.</p> <p>3. Кто из перечисленных лиц/групп относится к стейкхолдерам компании?</p> <p>А. Акционеры.  Б. Сотрудники конкурирующей фирмы.  В. Местные сообщества.  Г. Государственные регуляторы.  Д. Клиенты.  Е. Поставщики сырья из другой отрасли.</p> <p>4. Какие из перечисленных явлений относятся к глобальным мега-трендам?</p> <p>А. Цифровизация и автоматизация.  Б. Рост популярности локальных продуктов.  В. Устойчивое развитие (ESG).  Г. Увеличение числа малых предприятий в сельском хозяйстве.  Д. Глобализация и деглобализация.  Е. Сезонность спроса на товары.</p> <p>А</p> <p>5. Какие методы используются для анализа внешней среды бизнеса? Пост-релиз в средствах массовой информации.</p> <p>А. SWOT-анализ.  Б. Анализ пяти сил Портера.</p>								

		<p>В. Балансовый метод. Г. PESTLE-анализ. Д. Метод Дельфи. Е. ABC-анализ.</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Расположите этапы анализа внешней среды в правильной последовательности.</p> <p>А. Интерпретация данных и выявление ключевых трендов. Б. Сбор информации по выбранным факторам. В. Определение целей анализа и ключевых вопросов. Г. Выбор методов анализа (PESTLE, Портер и др.). Д. Формулирование выводов и рекомендаций для стратегии.</p>
		<p>2. Установите правильную последовательность действий компании при выявлении внешней угрозы (например, нового конкурента). Планирование эксперимента по проверке гипотезы</p> <p>А. Разработка плана контрмер (ценовая политика, маркетинг). Б. Мониторинг реакции рынка и корректировка действий. В. Оценка масштаба угрозы и её влияния на бизнес. Г. Реализация выбранных мер. Д. Идентификация угрозы и сбор данных о конкуренте.</p>
		<p>3. Расположите шаги PESTLE-анализа в логической последовательности.</p> <p>А. Выявление ключевых факторов в каждой категории (P, E, S, T, L, E). Б. Оценка вероятности и силы влияния каждого фактора. В. Формулирование выводов для стратегии компании. Г. Определение горизонтов анализа (краткосрочный/долгосрочный). Д. Группировка факторов по категориям PESTLE.</p>
		<p>4. Установите последовательность этапов управления стейкхолдерами.</p> <p>А. Мониторинг удовлетворённости и корректировка подходов. Б. Разработка планов взаимодействия для каждой группы. В. Идентификация ключевых стейкхолдеров. Г. Оценка интересов и влияния стейкхолдеров. Д. Реализация коммуникационных мероприятий</p>
		<p>5. Расположите шаги реагирования компании на новое регулирование в правильной последовательности.</p> <p>А. Оценка затрат на адаптацию процессов. Б. Анализ содержания новых норм и сроков внедрения. В. Внедрение изменений в бизнес-процессы.</p>

		Г. Информирование сотрудников и партнёров. Д. Назначение ответственных за реализацию.
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	1. Какой из перечисленных факторов относится к прямому воздействию на организацию? Выбранный ответ обоснуйте.  Варианты ответов: А. Изменение ключевой ставки Центрального банка. Б. Появление нового крупного конкурента на рынке. В. Демографический спад в регионе. Г. Внедрение новых экологических стандартов на уровне страны. Д. Рост уровня инфляции.
	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	2. Какой из примеров относится к правовому (Legal) компоненту PESTLE-анализа? Выбранный ответ обоснуйте.  Варианты ответов: А. Рост популярности удалённой работы. Б. Принятие нового закона о защите персональных данных. В. Увеличение доли пожилого населения. Г. Развитие технологий блокчейн. Д. Снижение курса национальной валюты.
	3. Выбрать один верный ответ.	3. Какой стейкхолдер в первую очередь заинтересован в долгосрочной экологической устойчивости компании? Выбранный ответ обоснуйте.  Варианты ответов: А. Краткосрочные инвесторы. Б. Местные сообщества. В. Поставщики дешёвого сырья. Г. Ритейлеры, ориентированные на быструю оборачиваемость. Д. Менеджеры по продажам.
	4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	4. Какой мега-тренд создаёт возможность для компании, производящей упаковку, перейти на биоразлагаемые материалы? Выбранный ответ обоснуйте.  Варианты ответов: А. Глобализация цепочек поставок. Б. Рост урбанизации. В. Устойчивое развитие (ESG). Г. Цифровизация ритейла. Д. Увеличение продолжительности жизни.
	5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	5. Что снижает угрозу входа новых конкурентов на рынок? Выбранный ответ обоснуйте.  Варианты ответов: А. Низкие барьеры входа (дешёвое оборудование). Б. Высокая лояльность потребителей к существующим брендам. В. Отсутствие патентов и лицензий. Г. Избыток свободных производственных площадей. Д. Доступность дешёвых кредитов.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту	Задание 1. Проведите краткий PESTLE-анализ для компании, занимающейся производством и продажей электромобилей в России. Для каждого из шести блоков (P, E, S, T, L, E) приведите по 1–2 конкретных фактора и поясните их влияние на

	ответа.	бизнес.
	3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	Задание 2. Назовите три ключевых фактора прямого воздействия на сеть региональных аптек. Для каждого фактора укажите: как он влияет на операционную деятельность; какие меры может предпринять компания для снижения негативных последствий.
	4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Задание 3. Составьте список из 5–6 ключевых стейкхолдеров для городского оператора общественного транспорта. Для каждого стейкхолдера сформулируйте: основной интерес/ожидание от компании; способ влияния на деятельность организации; возможный конфликт интересов с другим стейкхолдером.
		Задание 4. Вы проводите SWOT-анализ для локального производителя мебели. Приведите по два примера для каждого квадранта (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), обязательно связывая их с внешней средой. Для каждой позиции поясните, почему она относится именно к этому квадранту.
		Задание 5. Опишите пошаговый алгоритм использования модели пяти сил Портера для оценки привлекательности нового рынка (например, рынок умных часов в стране X). Для каждого шага укажите: ключевые допущения; риски для бизнеса; превентивные меры.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные</i>	30-39

<i>практические задания с небольшими неточностями.</i>	
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Не используются

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении практических заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов в рамках устного опроса, тем докладов, а также выполнение практического задания. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Цель докладов более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и

других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с практическим заданием.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564329>

2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561734>

3. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Д. Коллинз, М. Хансен. Великие по собственному выбору — М., МИФ, 2017 — URL: <https://avidreaders.ru/book/velikie-po-sobstvennomu-vyboru.html>

2. И. Адизес. Управляя изменениями — М., МИФ, 2014. — URL: <https://docplayer.ru/38379119-Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html>

3. Коршунов, В. В. Экономика организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. В. Коршунов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 345 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19927-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581083>

4. Р. Киган, Л. Лейхи. Неприятие перемен – М., МИФ, 2017 — URL: <http://www.ipm.by/webroot/delivery/files/nepriyatie-peremen.pdf>

5. Ч. Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана (9-е издание) – М., МИФ, 2019. — URL: <https://avidreaders.ru/book/strategiya-golubogo-okeana-kak-nayti-ili.html>

6. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562602>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

#### 8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

##### ***Русскоязычные ресурсы***

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№	Наименование
---	--------------

п/п	
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>