

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Современный стратегический анализ» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №952) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Рахманова М.С., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, marina.rakhmanova@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 16.04.2025 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000E9C63C
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью изучения дисциплины является формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия стратегических решений, обеспечивающих эффективность и конкурентоспособность организации.

Задачи изучения дисциплины «Современный стратегический анализ»:

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как органичной части стратегического менеджмента, концепциях, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, функций, задач, объектов, моделей и методов стратегического анализа;
- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации в конкурентной среде в условиях «новых вызовов»;
- оценка вклада процесса стратегического управления в повышение эффективности деятельности людей и организаций;
- понимание базовой схемы (технологии) стратегического анализа.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД1	Навык	оценки рисков деятельности экономического субъекта
			РД2	Умение	идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Формирование чувства гордости за достижения России	Созидательный труд	Настойчивость и упорство в достижении цели Системное мышление Креативное мышление
Формирование духовно-нравственных ценностей		

Формирование ответственного отношения к труду	Справедливость Созидательный труд	Дисциплинированность Креативное мышление Активная жизненная позиция
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Созидательный труд	Внимательность к деталям Гибкость мышления Креативное мышление
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Взаимопомощь и взаимоуважение	Доброжелательность и открытость Коммуникабельность Лидерство

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Современный стратегический анализ» начинает формирование компетенции.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттестации			
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная						
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР					
38.04.02 Менеджмент	ОЗФО	M01.B	2	4	11	2	8	0	1	0	133	Э			

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код результатата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Основные современные концепции стратегического управления.	РД1	0	0	0	13	Тест.

2	Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе.	РД1	1	0	0	13	Тест.
3	Концепция стейкхолдер-организации.	РД1	0	0	0	13	Тест.
4	Методы анализа внутренней и внешней среды организаций.	РД1	1	2	0	13	задачи и ситуации для анализа
5	Анализ значимости заинтересованных сторон организаций.	РД1	0	1	0	13	задачи и ситуации для анализа
6	Анализ эффективности функционирования организаций.	РД2	0	1	0	13	задачи и ситуации для анализа
7	Источники конкурентных преимуществ организаций.	РД2	0	1	0	13	Тест.
8	Методы анализа внутренней и внешней среды организаций.	РД2	0	1	0	14	задачи и ситуации для анализа
9	Конкурентный анализ.	РД2	0	1	0	14	задачи и ситуации для анализа
10	Анализ конкурентного потенциала организаций.	РД2	0	1	0	14	задачи и ситуации для анализа
Итого по таблице			2	8	0	133	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тема 1 Основные современные концепции стратегического управления.

Содержание темы: Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 2 Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе.

Содержание темы: Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в стратегическом процессе. Функции стратегического анализа на разных этапах процесса стратегического управления. Объекты стратегического анализа. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы. Задачи стратегического анализа.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 3 Концепция стейкхолдер-организации.

Содержание темы: Понятие стейкхолдер-организации. Система взаимных интересов организаций и ее заинтересованных сторон. Система взаимных ожиданий организации и ее заинтересованных сторон. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организаций. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 4 Методы анализа внутренней и внешней среды организаций.

Содержание темы: Базовая схема (технология) анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения. Модифицированный SWOT-анализ стейкхолдер-организации. Анализ характеристик корпоративного профиля организации, определение сильных и слабых сторон. Оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Интегральная оценка конкурентного потенциала организации. STEEP-анализ. Определение возможностей и угроз организации. Оценки благоприятности внешней среды организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Интегральная оценка благоприятности внешней среды. Сопоставительные SWOT-матрицы. Итоговая (сводная) сопоставительная SWOT-матрица и ее анализ. Динамические оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Стратегическая матрица организации и оценка среды ее функционирования.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 5 Анализ значимости заинтересованных сторон организации.

Содержание темы: Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организации. Модель оценки значимости заинтересованных сторон организации и их запросов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 6 Анализ эффективности функционирования организации.

Содержание темы: Управление организацией как социально-экономической системой. Понятие эффективности экономической системы. Эффективность и цели системы, целевая эффективность. Технологическая (ресурсная) эффективность. Внутренняя эффективность. Дихотомия «результативность–эффективность» Ч. Барнарда. Показатели эффективности стейкхолдер-организации и методы их расчета.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 7 Источники конкурентных преимуществ организации.

Содержание темы: Ресурсы, способности, компетенции. Ключевые компетенции. Динамические способности. Ренты и квазиренты. Конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность стейкхолдер-организации. Конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества и конкурентный потенциал организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 8 Методы анализа внутренней и внешней среды организации.

Содержание темы: Применение методов анализа внутренней и внешней среды для конкретной организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 9 Конкурентный анализ.

Содержание темы: Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 10 Анализ конкурентного потенциала организации.

Содержание темы: Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы (лекционных и практических занятий), выполнение аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение заданий из раздела фонда оценочных средств на выбор студента по изучаемым темам, подготовку рефератов, самостоятельное изучение некоторых разделов курса.

Сценарий для изучения дисциплины:

- 1 этап. Изучить список тем лекционных и практических занятий;
- 2 этап. Ознакомиться с содержанием лекций посредством изучения презентаций и дополнительных источников информации;
- 3 этап. Ознакомиться с содержанием практических заданий;
- 4 этап. Выполнить индивидуальное задание и его защитить;
- 5 этап. Пройти итоговый экзаменационный тест.

Оценить успешность освоения лекционного материала можно с помощью следующих *контрольных вопросов*:

1. Что такое стратегические цели? Пересекаются ли стратегические цели с основной целью деятельности организации? В чем проявляется это пересечение?
2. Что такое ресурсы и почему организация не может без них обойтись?
3. Дайте определение понятию «стейкхолдеры»?
4. Какова основная цель деятельности «стейкхолдер-организации»? В чем отличие целей деятельности «стейкхолдер-организаций» и других организаций?
5. Все ли организации можно считать стейкхолдер-организациями?
6. Почему отношения между организацией и стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена?
7. Какие существуют подходы к определению «эффективности»?
8. Почему эффективность стейкхолдер-организации целесообразнее оценивать, используя целевой подход к определению эффективности?
9. Проведите анализ понятий «эффективность», «результативность», «индивидуальная эффективность» стейкхолдер-организации.

10. В чем заключается основная идея модели Митчелла?
 11. В чем состоит сущность идеи Дж. Фрумана?
 12. Что лежит в основе определения значимости групп заинтересованных сторон стейкхолдер-организации?
 13. Раскройте сущность стратегического управления и его значения для повышения эффективности деятельности организации.
 14. Назовите причины применения стратегического анализа в принятии управленческих решений.
 15. Какие функции выполняет стратегический анализ на каждом этапе стратегического управления?
 16. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
 17. В чем заключается цель стратегического анализа стейкхолдер-организаций и чем она отличается от целей стратегического анализа других организаций?
 18. Дайте определение понятия «конкурентоспособность стейкхолдер-организации».
 19. Дайте определение понятия «стратегические ресурсы» и их классификацию.
 20. Проведите анализ понятий «ресурсы», «способности» и «компетенции».
 21. Что является источниками конкурентных преимуществ с точки зрения различных подходов?
 22. В чем заключается отличие понятий «действительные конкурентные преимущества» организаций и ее потенциальные возможности.
 23. Сколько этапов включает в себя базовая схема стратегического анализа стейкхолдер-организации?
 24. Перечислите основные задачи 3-его этапа стратегического анализа – анализ эффективности взаимодействия между организацией и ее группами заинтересованных сторон.
 25. Перечислите основные задачи 4-его этапа стратегического анализа – анализа внутренней среды стейкхолдер-организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон.
 26. Перечислите основные задачи 5-его этапа стратегического анализа - анализа внешней среды стейкхолдер-организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон.
 27. Перечислите основные задачи 9-его этапа стратегического анализа - анализа компетенций относительно групп заинтересованных сторон и организации в целом.
 28. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.
 29. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организаций? Дайте их полную характеристику.
 30. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?
 31. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки его применения.
 32. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.
 33. Опишите методику VRIO-анализа, разработанную Дж. Барни, выделите преимущества и недостатки данной методики.
 34. В чем состоит сущность модифицированной модели VRIO? Ее отличие от модели, предложенной Дж. Барни?
 35. На каких этапах SWOT-анализа базируется количественная оценка параметров «ценность», «редкость», «организованность» в методике VRIO-анализа?
- Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций, представленным в пункте 5 настоящей РПД.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970> (Дата обращения - 16.05.2025)

2. Защук, М. С. Современный стратегический анализ : учебное пособие / М. С. Защук, Д. А. Забарина. — Донецк :ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 194 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/338909> (дата обращения: 09.09.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536122> (дата обращения: 12.03.2025).

4. Титов, С. А., Современный стратегический анализ : учебное пособие / С. А. Титов, С. А. Шубин. — Москва : КноРус, 2024. — 284 с. — ISBN 978-5-406-12258-7. — URL: <https://book.ru/book/950691> (дата обращения: 09.09.2025). — Текст : электронный.

7.2 Дополнительная литература

1. Казакова Н. А. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 469 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-469179>

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Презентации к лекционным занятиям - Режим доступа: <http://portfolio.vvstu.ru/presentation/details/tid/6376/material/2146351815>
3. Справочно-правовая система "КонсультантПлюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
5. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
6. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
7. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
8. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2003 Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очно-заочная

Владивосток 2025

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критерии оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ПКВ-2 «Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код ре- з- та	Тип ре- з- та	Результат	
ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД 1	На- вы- к	оценки рисков деятельности экономического субъекта	способен оценивать риски деятельности экономического субъекта
	РД 2	У- ме- ни- е	идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации	идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очно-заочная форма обучения			
РД1		Разноуровневые задания	Проект

	Навык : оценки рисков деятельности экономического субъекта	1.1. Основные современные концепции стратегического управления.	Тест	Проект
		1.2. Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе.	Разноуровневые задачи и задания	Проект
		1.3. Концепция стейкхолдер-организации.	Тест	Проект
		1.4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Разноуровневые задачи и задания	Проект
		1.5. Анализ значимости заинтересованных сторон организации.	Тест	Проект
РД2	Умение : идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации	1.6. Анализ эффективности функционирования организаций.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Проект
		1.7. Источники конкурентных преимуществ организаций.	Тест	Проект
		1.8. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Проект
		1.9. Конкурентный анализ.	Тест	Проект
		1.10. Анализ конкурентного потенциала организаций.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Проект
			Тест	Проект
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Проект
			Тест	Проект
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Проект
			Тест	Проект

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочные средства			
	Тест	Задачи и ситуации для анализа	Проект	Итого
Лекции	10	-	-	10
Практические занятия	10	20	-	30
Самостоятельная работа	-	-	60	60
Итого	10	20	60	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика уровня освоения дисциплины
от 91 до 100	«отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: о сновные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточн

		ости, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Примеры тестовых заданий

1. Процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений -
 - а) стратегический анализ
 - б) стратегическое управление
 - в) оперативное управление
 - г) стратегические альтернативы
2. Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением – это миссия организации согласно
 - а) стратегическому анализу
 - б) стратегическому управлению
 - в) оперативному управлению
 - г) стратегическим альтернативам
3. Согласно стратегическому управлению внимание менеджмента нацелено
 - а) на внешнюю среду организации
 - б) на внутреннюю среду
 - в) на отдельные бизнес-процессы
 - г) на отдельные структурные подразделения
4. Стратегический анализ нацелен на
 - а) краткосрочную перспективу
 - б) среднесрочную перспективу
 - в) долгосрочную перспективу
 - г) краткосрочную и долгосрочную перспективы
5. Стратегический анализ является
 - а) первым этапом процесса стратегического управления
 - б) последним этапом процесса стратегического управления
 - в) обособленным процессом, независящим от стратегического управления
 - г) первым этапом процесса оперативного управления
6. Основная функция стратегического анализа заключается
 - а) в получении информации только о конкурентах
 - б) в получении информации о внешней среде организации
 - в) в информационном обеспечении всего процесса стратегического управления
 - г) в информационном обеспечении процесса оперативного управления
7. Методом стратегического анализа школы «Дизайна» является
 - а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
8. Методом стратегического анализа школы «Позиционирования» является

- а) VRIO-анализ
 б) SWOT-анализ
 в) STEEP-анализ
 г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
 9. Методом стратегического анализа школы «Внешней среды» является
 а) VRIO-анализ
 б) SWOT-анализ
 в) STEEP-анализ
 г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
 10. Методом стратегического анализа школы «Ресурсов, способностей и компетенций» является
 а) VRIO-анализ
 б) SWOT-анализ
 в) STEEP-анализ
 г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»

Краткие методические указания

Отвечая на вопросы теста, студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, при этом руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельной работы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	9-10	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на высоком уровне
4	7-8	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на среднем уровне
3	3-6	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на базовом уровне
2	0-2	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на уровне ниже базового

5.2 Пример разноуровневых задач и заданий

Задание 1. Ресурсный обмен между организацией и ее заинтересованными сторонами

В таблицах 1 и 2 приведены данные ресурсного обмена вуза с группой заинтересованных сторон «Клиенты». Оцените эффективность и результативность ресурсного обмена с вузом и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 1 – Ресурсы, которые ГЗС «Клиенты» получают при взаимодействии с вузом

№ п/п	Ресурсы	Важность ресурса для стейкхолдеров	Удовлетворенность полученным ресурсом
1	Дипломы, сертификаты	0,2	10
2	Стипендия	0,1	10
3	Место проведения досуга	0,08	8
4	Наличие общежития	0,12	8
5	Отсрочка от армии	0,13	10
6	Использование материальных ресурсов	0,04	3
7	Знания и навыки	0,15	5
8	Медобслуживание	0,04	5
9	Питание	0,06	5
10	Льготы для студентов	0,01	3
11	Эстетическое удовольствие	0,01	9
12	Обеспечение техническими средствами	0,06	10

Таблица 2 – Ресурсы, которые вуз получает при взаимодействии с ГЗС «Клиенты»

№ п/п	Ресурсы	Важность ресурса для стейкхолдеров	Удовлетворенность полученным ресурсом
1	Оплата услуг	0,6	10
2	Будущие кадры	0,1	9
3	Имидж	0,25	9

4	Волонтеры	0,05	10
---	-----------	------	----

Задание 2. Факторы внутренней и внешней среды

Заполните пустые строки относительно деятельности любой выбранной вами организации.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

- 1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения и др.);
 - 2).....;
 - 3).....;
 - 4).....;
 - 5).....;
 - 6).....;
 - 7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

- 1).....;
2).....;
3).....;
4).....;

Вопросы:

1) В чем проявляется влияние перечисленных факторов внешней среды на деятельность организаций? Полученные результаты внесите в таблицу 3.

Таблица 3 – Факторы внешней среды организации

Факторы внешней среды организации	Характеристика влияния факторов внешней среды

2) Какие факторы внутренней среды организации позволяют ей использовать внешние возможности и противостоять внешним угрозам? Полученные результаты внесите в таблицу 4.

Таблица 4 – Факторы внутренней среды организации

Факторы внутренней среды организации	Факторы внешней среды (возможности и угрозы), которые использует организация (или противостоит им) благодаря своей внутренней среде

3) Проведите стратегический анализ организации, используя количественную оценку выбранных факторов внутренней и внешней среды? Полученные результаты внесите в таблицы 5-8.

Таблица 5 – Оценка факторов внутренней среды организаций

Таблица 3 – Оценка факторов внутренней среды организации			
Факторы внутренней среды	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг фактора

Таблица 6 – Оценка факторов внешней среды организации

Таблица 6 Оценка факторов внешней среды организаций				
Факторы внешней среды	Характер влияния ф-актора	Значимость фактора	Вероятность фактора	Ранг фактора

Таблица 7 – Сопоставительная матрица факторов внутренней и внешней среды организаций

Таблица 8 – Транспонированная матрица факторов внутренней и внешней среды организации

		Факторы внешней среды						
Факторы внутренней среды								

4) Используя модель VRIO и результаты анализа внутренней и внешней среды организации, определите, какие факторы внутренней среды организации будут ее конкурентными преимуществами? Полученные результаты внесите в таблицу 9 и сделайте вывод об устойчивости имеющихся конкурентных преимуществах организации.

Таблица 9 – VRIO-анализ

Ресурсы и способности организации	V	R	I	O	VRIO

Краткие методические указания

Для решения задач и выполнения заданий необходимо ознакомиться с содержанием курса по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	18-20	Сформировавшееся систематическое знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
4	15-17	В целом сформировавшееся знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
3	11-14	Неполное знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
2	4-10	Фрагментарное знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
1	0-3	Отсутствие знания основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.

5.3 Проект

Индивидуальный проект заключается в выполнении индивидуального задания по проведению стратегического анализа выбранной магистрантом организации, подготовки презентации проекта и защите предлагаемого проекта на семинарском занятии.

Краткие методические указания

Проект является индивидуальным заданием и включает в себя способность применения полученных знаний, умений и навыков в практической деятельности на примере выбранной организации.

Шкала оценки

№	Баллы*	Описание
5	52–60	Сформировавшееся систематическое владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
4	40–51	В целом сформировавшееся владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
3	28–39	Неполное владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
2	13–27	Фрагментарное владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных вы

		водов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
1	0–12	Отсутствие владения навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения