

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.01**

Оценка стратегического потенциала организации

Учебный план: 2024-2025 38.04.02 ИБК Стратег управ ЗАО №2-3-66.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Стратегическое управление  
(специализация)

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: заочная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
1	УП	8	4	128	4	4	Зачет
	РПД	8	4	128	4	4	
Итого	УП	8	4	128	4	4	
	РПД	8	4	128	4	4	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

\_\_\_\_\_

Сеньшова Екатерина  
Александровна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** сформировать компетенции обучающегося в области изучения стратегического потенциала организации.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- сформировать представления об особенностях научной методологии стратегического управления и анализа деятельности организации;
- убедить в необходимости идентификации, изучения, систематизации и анализа источников конкурентных преимуществ различных бизнес-моделей стратегического управления;
- показать, как формируются взаимосвязи и зависимость между организацией и её внешней средой с учетом стратегического аспекта развития;
- научить применять методы и инструменты оценки потенциала организации с позиции её стратегического развития;
- расширить и углубить теоретические знания и практические навыки в области оценивания эффективности стратегии с помощью качественных и количественных методов стратегического анализа и оценки.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Дисциплина базируется на компетенциях, сформированных на предыдущем уровне образования.

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-1: Способен определять направления развития организации</b>
<b>Знать:</b> общие принципы и методы бизнес-анализа; предметную область стратегического потенциала
<b>Уметь:</b> осуществлять руководство и проводить сравнительную оценку бизнеса на предмет наличия факторов стратегического потенциала организации; формировать отчетность по проведению бизнес-анализа.
<b>Владеть:</b> навыками разработки требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа и развития стратегического потенциала организации.

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий
		Лек. (часы)	Пр. (часы)		
Раздел 1. Сущность потенциала организации как базового фактора ее конкурентоспособности	1				
Тема 1. Значение понятия "стратегический потенциал организации" и его место в стратегическом управлении.		1		12	
Тема 2. Оценка стратегических преимуществ организаций в различных направлениях и школах стратегического менеджмента.		1	0,5	12	
Тема 3. Структура понятия "стратегический потенциал" организации.		1		12	ГД
Раздел 2. Диагностика и оценка стратегического потенциала					
Тема 4. Базовые концепции современного стратегического анализа и		1	1	12	
Тема 5. Методологические принципы диагностики и оценки стратегического потенциала организации.		1	1	20	
Тема 6. Методы диагностики и оценки стратегического потенциала организации.		1	1	20	АС
Раздел 3. Управление развитием и изменениями стратегического потенциала организации					
Тема 7. Управление ресурсной базой организации.		1	0,5	20	

Тема 8. Управление развитием организационных компетенций.		1		20	ГД
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		8	4	128	
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25			
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		12,25		128	

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-1	Формулирует правила построения организационной структуры организации и излагает критерии выбора средств оценки организационных структур предприятия. Выбирает метод анализа данных о текущей производственно-экономической деятельности предприятия и интерпретирует его результаты; прогнозирует и интерпретирует результаты управленческих решений в краткосрочной и долгосрочной перспективе; применяет инструменты количественной школы менеджмента в практике планирования работы предприятия.	Вопросы устного собеседования Выполнение практико-ориентированного задания
	Эффективно использует корпоративные информационные системы для принятия управленческих решений; рассчитывает показатели ритмичной работы, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями; принимает мер по максимальному использованию производственных мощностей организации с рациональной загрузкой оборудования, повышением коэффициента сменности, созданию условий для эффективной работы персонала; проводит анализ передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности.	

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Обучающийся выполнил и защитил практическое задание по дисциплине, возможно допускал несущественные ошибки в ответах на вопросы преподавателя.	
Не зачтено	Обучающийся не смог изложить содержание и выводы своей практической работы, допустил существенные ошибки в ответах на вопросы преподавателя.	

##### 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

##### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Курс 1	
1	Информационный потенциал в процессе оценки стратегического потенциала организации.
2	Основные методы прогнозирования.
3	Сущность прогнозирования, задачи и виды прогнозов, принципы.
4	Определение организации как производственной системы. Оценка производственного потенциала предприятия.
5	Ресурсная концепция организации. Оценка ресурсного потенциала.

6	PIMS-анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности.
7	Gap-анализ при выделении «проблемных зон» развития компании.
8	Сценарный анализ при выборе стратегических альтернатив.
9	Оценка рисков при разработке стратегии. Карта рисков.
10	Оценка стратегических рисков внутренней и внешней среды организации.
11	SWOT – анализ. Разработка стратегий на основе SWOT – анализа.
12	Оценка стратегического потенциала при выборе стратегии в соответствии с матрицей Игоря Ансоффа. Модификация, предложенная Г. Стейнером.
13	Определение стратегии на основе жизненного цикла отрасли на основе матрицы ADL.
14	Расчет общего интегрального показателя стратегического потенциала.
15	Формирование системы показателей оценки стратегического потенциала.
16	Формирование портфеля предприятия на основе матриц BCG и General Electric, McKinsey.
17	Оценка степени конкуренции. Анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера.
18	SNW-анализ (сильных, нейтральных и слабых сторон организации). Нулевая точка конкуренции.
19	Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели для оценки.
20	Понятие микроокружения организации и цели его стратегического анализа.
21	EFAS-метод анализа внешних стратегических факторов.
22	Методология PESTEL-анализа.
23	Особенности влияния макроокружения на стратегический потенциал организации в зависимости от масштаба бизнеса.
24	Макросреда компании как система. Важнейшие группы факторов макросреды.
25	Инфраструктура организации и этапы анализа и оценки внешней среды: мониторинг, прогнозирование, оценка.
26	Процесс управления стратегическим потенциалом организации.
27	Анализ ключевых компетенций (отработавшие, неперспективные, устойчивые) и конкурентных преимуществ компании.
28	Факторы, влияющие на формирование стратегического потенциала организации.
29	Содержание стратегического потенциала организации.
30	Понятие и значение стратегического потенциала организации.
31	Содержание стратегического анализа и оценки.
32	Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации.
33	Роль анализа и оценки в формировании стратегии.
34	История становления и развития современного стратегического управления и анализа.
35	Понятие стратегии развития предприятия. Дифференциация понятий «стратегия» и «миссия».

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Оценка и контроль выполнения стратегии не включает:

- а) оценку состояния объекта стратегического управления;
- б) выяснение причин отклонений запланированных стратегических показателей;
- в) корректировку стратегий и целей фирмы;
- г) прогнозирование стратегического потенциала организации.

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы) находятся в Приложении к данной РГД.

## 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная

 +

Письменная

Компьютерное тестирование

Иная

### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Время на подготовку к ответу на зачете 30 минут. Ответ на два теоретических вопроса по билету и выполнение индивидуального практико-ориентированного задания. Студент не имеет возможности использовать какие-либо справочные материалы.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Никифорова, Л. Е., Цуриков, С. В., Разомасова, Е. А.	Современный стратегический анализ	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2021	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/108247.html">https://www.iprbooks.hop.ru/108247.html</a>
Никифорова, Л. Е., Цуриков, С. В., Разомасова, Е. А.	Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/87162.html">http://www.iprbookshop.ru/87162.html</a>
Муромец, Н. Е., Климова, П. А.	Современный стратегический анализ	Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы	2021	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/123504.html">https://www.iprbooks.hop.ru/123504.html</a>
Мочалова, Л. А., Власов, В. И.	Стратегический анализ и планирование	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2021	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/117868.html">https://www.iprbooks.hop.ru/117868.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Кузнецова, Е. Ю., Крылатков, П. П., Минева, Т. А., Подольяк, О. О., Кузнецова, Е. Ю.	Современный стратегический анализ	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ	2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68473.html">http://www.iprbookshop.ru/68473.html</a>
Титова М. Н., Петрова И. Е.	Стратегический анализ ассортимента предприятий легкой промышленности	СПб.: СПбГУПТД	2016	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3426">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3426</a>
Петрова И. Е.	Стратегический анализ ассортимента предприятий легкой промышленности	СПб.: СПбГУПТД	2017	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017315">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017315</a>
Ополченова, Е. В.	Современный стратегический анализ	Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга	2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/51871.html">http://www.iprbookshop.ru/51871.html</a>
Сиротина Л. К., Любименко А. И.	Современный стратегический анализ	СПб.: СПбГУПТД	2017	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017319">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017319</a>
Сиротина Л. К.	Стратегический анализ деятельности фирмы. Практические занятия. Самостоятельная работа. Контрольная работа	СПб.: СПбГУПТД	2018	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2018449">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2018449</a>

## 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru>

База данных исследований Центра стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/issledovaniya/>

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus [Электронный ресурс]. URL: <https://www.scopus.com>

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

## 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows

1С-Битрикс: Внутренний портал учебного заведения

## 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска

## Приложение

рабочей программы дисциплины: Оценка стратегического потенциала организации  
наименование дисциплины

по направлению подготовки: 38.04.02 Менеджмент

наименование ОП (профиля): Стратегическое управление

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

#### Оценка эффективности использования производственного потенциала (ООО «АГРО-Э»)

Эффективность использования основных производственных средств оценивается с помощью следующих обобщающих показателей эффективности:

- фондоотдача,
- фондоемкость,
- фондовооруженность,
- фондооснащенность,
- рентабельность.

В таблице 1 представлен анализ показателей обеспеченности и эффективности использования основных средств. Анализ использования основных фондов целесообразно вести в двух направлениях, рассматривая, с одной стороны, влияние факторов на изменение уровня фондоотдачи и, с другой стороны, влияние изменения фондоотдачи на показатели деятельности предприятия.

Таблица 1 - Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств ООО «АГРО-Э»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	316581	497227	669725
Производственная площадь, м2	1500	1500	1500
Среднесписочная численность работников, чел.	259	203	163
Выручка от реализации, тыс. руб.	1697152	1509042	1372640
Валовая прибыль, тыс. руб.	158774	149689	189600
Фондооснащенность, тыс. руб./ м2	211,1		
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1222,3		
Коэффициент фондоотдачи	5,361		
Коэффициент фондоемкости	0,187		
Коэффициент рентабельности основных средств	0,502		

Анализ показателей эффективности использования оборотных средств представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ показателей эффективности использования оборотных средств ООО «АГРО-Э»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	698943	597216	639269,5
Выручка от реализации, тыс. руб.	1697152	1509042	1372640
Валовая прибыль, тыс. руб.	158774	149689	189600
Коэффициент оборачиваемости	2,428		
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,412		
Продолжительность оборота оборотных средств, дней	148,26		
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,227		

Анализ стоимостных показателей производительности труда работников представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ стоимостных показателей производительности труда работников ООО «АГРО-Э»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность работников, чел	259	203	163
Выручка от реализации, тыс. руб.	1697152	1509042	1372640
Валовая прибыль, тыс. руб.	158774	149689	189600
Прибыль от продаж, тыс. руб.	88718	91938	139533
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	48276	68085	68405
Чистая прибыль, тыс. руб.	34999	53633	53460
Приходится на 1 работника, тыс. руб.:			
выручки от реализации	6552,71		
валовой прибыли	613,03		
прибыли от продаж	342,54		
прибыли до налогообложения	186,39		
чистой прибыли	135,13		