

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор  
по УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.01**

Оценка стратегического потенциала организации

Учебный план: 2026-2027 38.04.02 ИБК Стратег управ ОО №2-1-66.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: 38.04.02 Стратегическое управление  
(специализация)

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоёмкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                        | Практ.<br>занятия |                |                   |                      |                                      |
| 1                         | УП  | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    | Зачет                                |
|                           | РПД | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    |                                      |
| Итого                     | УП  | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 4                    |                                      |
|                           | РПД | 16                            | 16                | 111,75         | 0,25              | 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

| ПК-1: Способен осуществлять руководство бизнес-анализом                                                                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Знать:</b> общие принципы и методы бизнес-анализа; предметную область стратегического потенциала организации.                                                                                         |  |
| <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 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                                                            | Семестр<br>(курс для ЗАО) | Контактная работа |               | СР<br>(часы) | Форма<br>текущего<br>контроля |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------------------|
|                                                                                                                      |                           | Лек.<br>(часы)    | Пр.<br>(часы) |              |                               |
| Раздел 1. Сущность потенциала организации как базового фактора ее конкурентоспособности                              | 1                         |                   |               |              | С                             |
| 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. |                           | 2                 | 1             | 15           |                               |
| Тема 3. Структура понятия "стратегический потенциал" организации.                                                    |                           | 2                 |               | 10           |                               |
| Раздел 2. Диагностика и оценка стратегического потенциала организации.                                               |                           |                   |               |              | ДС                            |
| Тема 4. Базовые концепции современного стратегического анализа и оценки.                                             |                           | 2                 | 4             | 10           |                               |
| Тема 5. Методологические принципы диагностики и оценки стратегического потенциала организации.                       |                           | 2                 | 3             | 10           |                               |
| Тема 6. Методы диагностики и оценки стратегического потенциала организации.                                          |                           | 2                 | 4             | 20           |                               |
| Раздел 3. Управление развитием и изменениями стратегического потенциала организации                                  |                           |                   |               |              | О                             |
| Тема 7. Управление ресурсной базой организации.                                                                      |                           | 3                 | 4             | 20           |                               |
| Тема 8. Управление развитием организационных компетенций.                                                            |                           | 2                 |               | 14,75        |                               |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                                                                  |                           | 16                | 16            | 111,75       |                               |
| Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)                                                                      |                           | 0,25              |               |              |                               |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                                                                    |                           | 32,25             |               | 111,75       |                               |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

### 6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

#### 6.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1            | Формулирует правила построения организационной структуры организации и излагает критерии выбора средств оценки организационных структур предприятия.<br>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.<br>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; принятие 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

#### 6.2 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. | При тестировании успешно выполнено не менее 70 % заданий. |
| Не зачтено       | Обучающийся не смог изложить содержание и выводы своей практической работы, допустил существенные ошибки в ответах на вопросы преподавателя.   | При тестировании не выполнено более 30 % заданий.         |

#### 6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

##### 6.3.1 Типовые контрольные вопросы

| № п/п     | Формулировки вопросов                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Семестр 1 |                                                                                                                                         |
| 1         | Информационный потенциал в процессе оценки стратегического потенциала организации.                                                      |
| 2         | Основные методы оценки стратегического потенциала организации.                                                                          |
| 3         | Сущность прогнозирования, задачи и виды прогнозов, методы и принципы.                                                                   |
| 4         | Определение организации как производственной системы. Оценка производственного потенциала предприятия.                                  |
| 5         | Ресурсная концепция организации. Оценка ресурсного потенциала.                                                                          |
| 6         | Гар-анализ при выделении «проблемных зон» развития компании.                                                                            |
| 7         | Сценарный анализ при выборе стратегических альтернатив.                                                                                 |
| 8         | Оценка рисков при разработке стратегии. Карта рисков.                                                                                   |
| 9         | Оценка стратегических рисков внутренней и внешней среды организации.                                                                    |
| 10        | Оценка стратегического потенциала при выборе стратегии в соответствии с матрицей Игоря Ансоффа. Модификация, предложенная Г. Стейнером. |
| 11        | Расчет общего интегрального показателя стратегического потенциала.                                                                      |

|    |                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Формирование системы показателей оценки стратегического потенциала.                                           |
| 13 | Оценка рыночного потенциала организации и использование портфельного анализа.                                 |
| 14 | Оценка стратегического потенциала и конкурентных позиций организации.                                         |
| 15 | SNW-анализ (сильных, нейтральных и слабых сторон организации). Нулевая точка конкуренции.                     |
| 16 | Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели для оценки.                                     |
| 17 | Понятие микроокружения организации и цели его стратегического анализа.                                        |
| 18 | EFAS-метод анализа внешних стратегических факторов при оценке потенциала.                                     |
| 19 | Особенности влияния макроокружения на стратегический потенциал организации в зависимости от масштаба бизнеса. |
| 20 | Макросреда компании как система. Важнейшие группы факторов макросреды.                                        |
| 21 | Инфраструктура организации и этапы анализа и оценки внешней среды: мониторинг, прогнозирование, оценка.       |
| 22 | Процесс управления стратегическим потенциалом организации.                                                    |
| 23 | Анализ ключевых компетенций (отработавшие, неперспективные, устойчивые) и конкурентных преимуществ компании.  |
| 24 | Факторы, влияющие на формирование стратегического потенциала организации.                                     |
| 25 | Содержание стратегического потенциала организации.                                                            |
| 26 | Понятие и значение стратегического потенциала организации.                                                    |
| 27 | Содержание трудового, кадрового, интеллектуального потенциалов.                                               |
| 28 | Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации.                     |
| 29 | Роль анализа и оценки в формировании стратегии.                                                               |
| 30 | Понятие стратегии развития предприятия. Дифференциация понятий «стратегия» и «миссия».                        |

### 6.3.2 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.

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

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

## 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

### 6.4.1 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»

### 6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☐ + Письменная ☐ Компьютерное тестирование ☐ + Иная ☐

### 6.4.3 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. При компьютерном тестировании - ответы на задания теста. Студент не имеет возможности использовать какие-либо справочные материалы.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Учебная литература

| Автор                                    | Заглавие                             | Издательство                                                  | Год издания | Ссылка                                                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.1.1 Основная учебная литература</b> |                                      |                                                               |             |                                                                                               |
| Мочалова, Л. А.,<br>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> |
| Муромец, Н. Е.,<br>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> |

|                                                                                                |                                                                      |                                                                                      |      |                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вода, И. С., Гракова, М. А., Савельева, Т. М., Андреева, Е. Ю., Палига, Н. Б., Полухина, М. Н. | Современный стратегический анализ                                    | Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ      | 2023 | <a href="https://www.iprbookshop.ru/135138.html">https://www.iprbookshop.ru/135138.html</a>                                     |
| <b>7.1.2 Дополнительная учебная литература</b>                                                 |                                                                      |                                                                                      |      |                                                                                                                                 |
| 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>       |
| 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>                                         |
| Сиротина Л. К.                                                                                 | Современный стратегический анализ                                    | Санкт-Петербург: СПбГУПТД                                                            | 2020 | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020494">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020494</a> |

## 7.2 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/>

## 7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows

1С-Битрикс: Внутренний портал учебного заведения

## 7.4 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  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

### 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  |         |         |