

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:38
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.08 Аналитика внешних условий предприятия
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Мызников Иван Александрович, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.08 Аналитика внешних условий предприятия одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и 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.02.08 Аналитика внешних условий предприятия обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970)	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	Знает: методы оценки социальных последствий организационно-управленческих решений; подходы к анализу сложной и динамичной среды; модели прогнозирования последствий; критерии социальной значимости решений. Умеет: оценивать ожидаемые результаты и последствия решений с учетом их социальной значимости и условий внешней среды; проводить сценарный анализ; учитывать динамику среды.
	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1	Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации с учетом имеющихся ресурсов	Знает: методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации; модели анализа ресурсов; инструменты 5 сил Портера; PESTEL-анализ для внешних условий. Умеет: применять методы анализа внешней среды для выявления и оценки возможностей развития организации с учетом ресурсов; оценивать реализуемость угроз.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 65 ак. час. на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час.

на лекции и 36 ак.час. на практические занятия. 25 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.08 Аналитика внешних условий предприятия реализуется на 8-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Анализ экономики предприятия;
- Аналитика внешних условий предприятия;
- Риск-менеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

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)			СР кр	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Катг эк	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Анализ макросреды предприятия														
Тема 1.1	Основы PESTEL-анализа	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Опрос, тестирование, доклад
Тема 1.2	Политические и экономические факторы	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 1.3	Социальные и технологические факторы	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Опрос, задание открытого типа, доклад
Раздел 2. Анализ отраслевой среды и ресурсов														
Тема 2.1	Модель пяти сил Портера	19	4	0	0	8	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.2	Анализ конкурентов и ресурсов	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.3	VRIO-анализ и идентификация возможностей	12	2			4							3	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе, контрольная точка

Раздел 3. Оценка последствий и сценарии														
Тема 3.1	Методы оценки социальных последствий	12	2			4							3	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 3.2	Сценарный анализ и прогнозирование	12	2			4							3	Опрос, задание открытого типа, доклад
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	Экзамен
Итого		108	18	0	0	36	0	0	2	9	0	18	25	

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

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.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 1.1. Основы PESTEL-анализа (ОПК-4.1)

Понятие и сущность анализа макросреды как фундаментального этапа стратегического планирования. Определение PESTEL-анализа как комплексного инструмента для выявления внешних факторов, влияющих на деятельность организации. Структура PESTEL-анализа, включающая оценку политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов. Роль данного метода в систематизации информации о внешней среде и формировании долгосрочных конкурентных преимуществ. Применение PESTEL-анализа для идентификации стратегических возможностей и потенциальных угроз, а также для адаптации бизнес-стратегии к изменяющимся условиям рынка.

Тема 1.2. Политические и экономические факторы (ОПК-4.1)

Анализ политической среды как оценка стабильности государственной власти, налоговой политики, законодательства о торговле и отраслевого регулирования. Влияние государственной политики на условия ведения бизнеса и инвестиционный климат. Оценка экономических факторов, включая динамику ВВП, уровень инфляции, валютные курсы и процентные ставки. Влияние макроэкономических показателей на покупательную способность и структуру спроса. Инструменты мониторинга макроэкономических индикаторов для прогнозирования изменений рыночной конъюнктуры и своевременной корректировки планов предприятия.

Тема 1.3. Социальные и технологические факторы (ОПК-4.1)

Исследование социальных трендов, таких как демографические изменения, уровень образования, стиль жизни и ценности общества. Влияние социокультурной среды на формирование потребительских предпочтений и спроса на продукцию. Анализ технологических факторов, включающий оценку уровня инноваций, темпов технологического прогресса и цифровизации отраслей. Влияние технологий на оптимизацию бизнес-процессов и создание новых продуктов. Оценка совокупного влияния социальных и технологических сдвигов на конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВОЙ СРЕДЫ И РЕСУРСОВ

Тема 2.1. Модель пяти сил Портера (ОПК-4.1)

Определение модели пяти сил Портера как инструмента для анализа структуры отрасли и оценки её привлекательности с точки зрения прибыльности. Характеристика пяти конкурентных сил: уровень конкурентной rivalry (соперничество между существующими игроками), угроза появления new entrants (новых участников), bargaining power (рыночная власть) поставщиков, bargaining power (рыночная власть) покупателей и угроза появления товаров-substitutes (заменителей). Применение модели для определения ключевых факторов конкуренции и разработки стратегий защиты рыночной позиции.

Тема 2.2. Анализ конкурентов и ресурсов (ОПК-4.1)

Методы сбора и анализа информации о ключевых конкурентах для выявления их сильных и слабых сторон. Использование benchmarking (бенчмаркинга) для сравнения собственных бизнес-процессов и показателей с лидерами отрасли. Конкурентная intelligence (разведка) как система сбора данных о рыночной ситуации. Применение моделей анализа ресурсов организации для оценки её внутреннего потенциала, выявления уникальных компетенций и определения направлений для инвестиций.

Тема 2.3. VRIO-анализ и идентификация возможностей (ОПК-4.1)

Сущность VRIO-анализа как метода оценки ресурсов и способностей компании на основе четырёх критериев: Valuable (ценность), Rare (редкость), Imitable (трудность

имитации), Organized (организованность для извлечения ценности). Идентификация возможностей развития через сопоставление внутренних ресурсов с требованиями внешней среды. Использование матриц оценки для приоритизации стратегических инициатив и определения путей достижения устойчивого конкурентного преимущества на основе уникальных активов предприятия.

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ И СЦЕНАРИИ

Тема 3.1. Методы оценки социальных последствий (ОПК-3.2)

Понятие социальной ответственности бизнеса и необходимость учёта интересов всех заинтересованных сторон. Проведение stakeholder analysis (анализа стейкхолдеров) для выявления групп, на которые влияет деятельность компании. Интеграция ESG-факторов (Environmental, Social, Governance) в систему принятия управленческих решений. Критерии оценки социальной значимости проектов и их влияния на репутацию и устойчивость предприятия в обществе.

Тема 3.2. Сценарный анализ и прогнозирование (ОПК-3.2)

Методология сценарного планирования как инструмента для разработки гибких стратегий в условиях неопределённости. Построение альтернативных моделей будущего (scenario planning) для оценки рисков и возможностей. Применение методов прогнозирования последствий управленческих решений на основе моделирования различных вариантов развития внешней среды. Использование сценарного анализа для повышения адаптивности компании к динамичным изменениям рынка.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.08 Аналитика внешних условий предприятия входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют 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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</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>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	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
100 баллов	100 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 Б1.О.02.08 Аналитика внешних условий предприятия используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, задания открытого типа

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

РАЗДЕЛ 1. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 1.1. Основы PESTEL-анализа.

Вопросы для опроса

1. Что такое PESTEL-анализ и какую основную цель он преследует при оценке макросреды предприятия?
2. Какие шесть блоков включает модель PESTEL и что каждый из них оценивает?
3. Какие источники данных используют для наполнения PESTEL-анализа?

4. Как часто рекомендуется обновлять PESTEL-анализ и почему?
5. Каковы преимущества системного PESTEL-анализа для стратегического планирования?
6. Какие ограничения и риски связаны с использованием PESTEL?
7. Как связать выводы PESTEL с операционной стратегией компании?
8. Какие методы визуализации результатов PESTEL наиболее информативны?
9. Как интегрировать PESTEL с другими аналитическими инструментами (SWOT, сценарный анализ)?

10. Какие примеры практического применения PESTEL в оценке новых рынков вы можете привести?

Тестовые задания:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что относится к технологическим факторам PESTEL?

- А) Налоговая политика.
- Б) Уровень автоматизации и инноваций.
- В) Демографическая структура.
- Г) Политическая стабильность.

2. Какой блок PESTEL оценивает инфляцию и уровень занятости?

- А) Политический.
- Б) Экономический.
- В) Социальный.
- Г) Экологический.

3. Что является преимуществом PESTEL?

- А) Фокус только на внутренних процессах.
- Б) Комплексная оценка внешних факторов.
- В) Исключение рыночных данных.
- Г) Обеспечение точных прогнозов без сценариев.

4. Какой источник данных наиболее релевантен для политических факторов?

- А) Социальные опросы.
- Б) Официальные правительственные документы.
- В) Технические отчёты.
- Г) Клиентские отзывы.

5. Что является типичной ошибкой при PESTEL-анализе?

- А) Регулярное обновление анализа.
- Б) Игнорирование взаимосвязей между факторами.
- В) Использование нескольких источников данных.
- Г) Включение сценариев.

6. Какой интервал обновления PESTEL рекомендован для динамичных отраслей?

- А) Ежедневно.
- Б) Ежеквартально.
- В) Каждые 5 лет.
- Г) Никогда.

7. Что характерно для экологического (Environmental) фактора?

- А) Конкурентные стратегии.
- Б) Климатические риски и регуляции по выбросам.
- В) Процентное соотношение акций.
- Г) Каналы сбыта.

8. Как PESTEL помогает при выходе на новый рынок?
 А) Даёт только внутреннюю картину компании.
 Б) Идентифицирует внешние риски и возможности.
 В) Полностью заменяет маркетинговое исследование.
 Г) Не применим.
9. Что нужно учитывать при интерпретации результатов PESTEL?
 А) Только текущие значения показателей.
 Б) Тенденции и взаимосвязи факторов.
 В) Только прогнозы конкурентов.
 Г) Лишь финансовые отчёты.
10. Как PESTEL интегрируется со SWOT?
 А) PESTEL формирует блоки «Слабости».
 Б) PESTEL помогает идентифицировать «Угрозы» и «Возможности».
 В) PESTEL заменяет SWOT.
 Г) PESTEL не совместим со SWOT.

Тема 1.2. Политические и экономические факторы.

Вопросы для опроса

1. Что включает в себя блок политических факторов в PESTEL (примерный перечень)?
2. Как политическая нестабильность влияет на стратегию компании — приведите 3 примера последствий?
3. Какие экономические индикаторы наиболее важны для оценки рынка (ВВП, инфляция, безработица и т. п.)?
4. Как изменение налоговой политики отражается в инвестиционной привлекательности проекта?
5. Какие механизмы защиты бизнеса от политических рисков существуют?
6. Как макроэкономические циклы влияют на спрос и ценообразование в отрасли?
7. Какие данные использовать для мониторинга экономических трендов?
8. Как анализ регуляторных изменений включать в систему раннего предупреждения?
9. Какие примеры политико-экономических событий за последние годы принципиально меняли отраслевые условия?
10. Какие рекомендации по учёту валютных рисков при международной деятельности?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Проведите анализ политических и экономических факторов для условной компании, выходящей на экспортный рынок: укажите ключевые риски и меры по их снижению.

Задание 2. Составьте список источников данных и индикаторов, необходимых для мониторинга экономической ситуации в целевом регионе.

Задание 3. Оцените влияние изменения налоговой ставки на финансовую модель малого предприятия и предложите корректировки.

Тема 1.3. Социальные и технологические факторы

Вопросы для опроса

1. Что включают в себя социальные факторы PESTEL (демография, потребительские предпочтения, культура и т. п.)?
2. Как демографические изменения влияют на структуру спроса в отрасли?
3. Какие социальные тренды (удлинение жизни, урбанизация, удалённая работа) повлияли на бизнес-модели?
4. Какие технологические факторы следует отслеживать (автоматизация, ИИ, мобильность, облачные решения)?

5. Как быстрое технологическое обновление влияет на инвестиционную стратегию бизнеса?
6. Какие источники информации по технологическим трендам наиболее надёжны?
7. Как учитывать разрыв в технологической доступности между регионами при стратегическом планировании?
8. Какие социальные риски связаны с внедрением новых технологий (безработица, сопротивление персонала)?
9. Как связать выводы по социальным и технологическим факторам с продуктовой стратегией?
10. Какие меры по адаптации организации к технологическим изменениям можно предложить?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Разработайте план мониторинга технологических и социальных трендов для компании среднего размера: включите КРІ и источники данных.

Задание 2. Оцените социальные последствия внедрения автоматизации в производственном подразделении (влияние на штат, обучение, имидж).

Задание 3. Подготовьте рекомендации по адаптации продуктовой линейки с учётом технологических трендов и изменений потребительских привычек.

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВОЙ СРЕДЫ И РЕСУРСОВ

Тема 2.1. Модель пяти сил Портера.

Вопросы для опроса

1. Что представляет собой модель пяти сил Портера и какие силы она включает?
2. Как различия в силе поставщиков и покупателей влияют на прибыльность отрасли?
3. Какие признаки высокой угрозы входа для новых игроков?
4. Как оценивать угрозу появления заменителей в конкретной отрасли?
5. Какие индикаторы уровня конкурентной борьбы применимы на практике?
6. Как использовать модель Портера при подготовке стратегических сценариев?
7. Какие ограничения у модели Портера в эру цифровизации?
8. Как интегрировать экологические и регуляторные факторы в анализ пяти сил?
9. Какие данные нужны для количественной оценки каждой силы?
10. Как модель Портера сочетается с VRIO и SWOT при формировании стратегии?

Тестовые задания:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая сила Портера оценивает возможность замены продукта альтернативными решениями?

А) Конкуренция среди действующих фирм.

Б) Угроза заменителей.

В) Сила покупателей.

Г) Входные барьеры.

2. Что повышает силу поставщиков?

А) Большое число малых поставщиков.

- Б) Уникальность поставляемых компонентов.
 - В) Высокая стандартизация.
 - Г) Низкая цена сырья.
3. Что уменьшает угрозу входа новых конкурентов?
- А) Высокие барьеры входа.
 - Б) Небольшие начальные инвестиции.
 - В) Лёгкость доступа к каналам сбыта.
 - Г) Отсутствие регулирования.
4. Какая из сил описывает способность покупателей диктовать условия?
- А) Сила поставщиков.
 - Б) Сила покупателей.
 - В) Угроза входа.
 - Г) Соперничество.
5. Что усиливает конкуренцию в секторе?
- А) Высокая дифференциация продукции.
 - Б) Насыщенность рынка и низкая лояльность.
 - В) Высокие барьеры выхода.
 - Г) Недостаток поставщиков.
6. Как учесть технологические сдвиги в модели Портера?
- А) Игнорировать их.
 - Б) Оценивать влияние на все пять сил.
 - В) Рассматривать только как внутренний фактор.
 - Г) Считать только преимуществом поставщиков.
7. Что относится к показателям оценки силы покупателей?
- А) Доля рынка поставщика.
 - Б) Уровень концентрации покупателей и цена чувствительность.
 - В) Объём капитала отрасли.
 - Г) Количество патентов.
8. Какую роль играет вертикальная интеграция в анализе Портера?
- А) Не имеет значения.
 - Б) Меняет относительную силу поставщиков/покупателей.
 - В) Увеличивает количество конкурентов.
 - Г) Уменьшает спрос.
9. Что является слабостью модели Портера?
- А) Простота применения.
 - Б) Невнимание к динамике и сетевым эффектам.
 - В) Чёткая классификация сил.
 - Г) Универсальность.
10. Как модель Портера помогает при выборе стратегии конкурентного преимущества?
- А) Не помогает.
 - Б) Идентифицирует источники давления и возможности дифференциации/снижения затрат.
 - В) Только для крупных компаний.
 - Г) Только при стабильной среде.

Тема 2.2. Анализ конкурентов и ресурсов

Вопросы для опроса

1. Какие методы сбора информации о конкурентах наиболее эффективны (публичные отчёты, цифровой мониторинг, mystery shopping и т. п.)?
2. Как оценивать ключевые ресурсы конкурентов (финансовые, технологические, кадровые)?

3. Какие метрики использовать для сравнения конкурентоспособности (доля рынка, маржинальность, скорость роста)?
4. Как определить конкурентные преимущества и их устойчивость во времени?
5. Какие признаки указывают на предстоящую агрессивную экспансию конкурента?
6. Как учитывать скрытые ресурсы (репутация, бренд, доступ к каналам) при анализе?
7. Какие правовые и этические ограничения существуют при сборе конкурентной информации?
8. Как использовать бенчмаркинг в улучшении внутренних процессов?
9. Какие инструменты для мониторинга ценовой политики конкурентов вы рекомендуете?
10. Как связать результаты анализа конкурентов с планом развития компании?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Проведите конкурентный анализ для выбранной отрасли: укажите 3–5 основных конкурентов и сравните их по ключевым показателям.

Задание 2. Составьте план сбора информации о конкурентах с указанием источников и частоты обновления.

Задание 3. Разработайте рекомендации по использованию выявленных ресурсов компании для усиления рыночной позиции.

Тема 2.3. VRIO-анализ и идентификация возможностей.

Вопросы для опроса

1. Что такое VRIO-анализ и какие четыре критерия он включает (Value, Rarity, Imitability, Organization)?
2. Как определить, является ли ресурс ценным (Value) для компании?
3. Какие признаки редкости (Rarity) ресурса дают конкурентное преимущество?
4. Как оценивать воспроизводимость и копируемость ресурса (Imitability)?
5. Что означает организационная способность (Organization) реализовать потенциал ресурса?
6. Как перевести результаты VRIO в стратегические инициативы?
7. Какие примеры внутренних ресурсов, подходящих для VRIO-анализа, можно привести?
8. Как сочетать VRIO с анализом внешней среды для выявления возможностей?
9. Какие методы верификации результатов VRIO использовать (экспертные интервью, финансовые метрики)?
10. Какие ограничения у VRIO при оценке цифровых и нематериальных активов?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Проведите VRIO-анализ для ключевого ресурса условной компании и предложите стратегию его использования.

Задание 2. Идентифицируйте 3 внутренние возможности, которые можно развить в конкурентные преимущества, и опишите план их реализации.

Задание 3. Оцените, какие ресурсы требуют инвестиций для повышения их имитируемости и организационной поддержки.

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ И СЦЕНАРИИ

Тема 3.1. Методы оценки социальных последствий.

Вопросы для опроса

1. Что понимается под «социальными последствиями» деятельности предприятия?

2. Какие методы оценки социальных последствий используются (стоимостные, качественные опросы, социальный ROI)?
3. Как измерять влияние бизнеса на занятость и качество жизни в регионе?
4. Какие индикаторы стоит включать в социальную отчётность компании?
5. Как учитывать интересы стейкхолдеров при оценке социальных последствий?
6. Какие методики оценки репутационных рисков рекомендованы?
7. Как интегрировать оценку социальных последствий в общую систему управления рисками?
8. Какие примеры мер по снижению негативных социальных последствий можно предложить?
9. Как применять результаты социальной оценки в коммуникациях с регуляторами и сообществом?
10. Какие правовые и этические аспекты важно учитывать при социальной оценке?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Разработайте методику оценки социальных последствий для проекта расширения производства: определите ключевые индикаторы, методы сбора данных и план взаимодействия с локальными стейкхолдерами.

Задание 2. Оцените влияние автоматизации на рабочие места и предложите программу переработки/переквалификации персонала.

Задание 3. Составьте коммуникационный план для информирования общественности о мерах по минимизации социальных рисков.

Тема 3.2. Сценарный анализ и прогнозирование.

Вопросы для опроса

1. Что такое сценарный анализ и в чём его отличие от точечных прогнозов?
2. Какие типы сценариев обычно строят (базовый, оптимистичный, пессимистичный)?
3. Какие шаги включает процесс построения сценариев (идентификация драйверов, построение событийных деревьев, количественная оценка)?
4. Какие критерии выбора ключевых драйверов для сценариев?
5. Какие методы количественного прогнозирования сочетать со сценарным анализом (регрессии, Монте-Карло)?
6. Как оценивать вероятность сценариев и как это отражать в планах действий?
7. Как часто следует пересматривать сценарии в динамичной среде?
8. Как включать социальные и экологические факторы в сценарное моделирование?
9. Какие инструменты визуализации сценариев повышают их восприятие у руководства?
10. Как связать сценарии с планом реагирования и ресурсным обеспечением?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Постройте три сценария для компании в выбранной отрасли (базовый, оптимистичный, пессимистичный), укажите ключевые допущения и влияние на финансовые показатели.

Задание 2. Разработайте план действий (response plan) для пессимистичного сценария с распределением ответственности и оценкой потребных ресурсов.

Задание 3. Предложите систему мониторинга ранних индикаторов для своевременной корректировки сценариев.

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
2	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые

	сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 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 обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,4	40

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.

Доклад

Тематика докладов:

Раздел 1. Анализ макросреды предприятия

Тема 1.1. Основы PESTEL-анализа

1. Сущность и значение анализа макросреды для стратегического позиционирования предприятия.

2. Структура и компоненты PESTEL-анализа: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы.

3. Методы идентификации стратегических возможностей и угроз во внешней среде.
4. Применение результатов PESTEL-анализа для разработки долгосрочных целей и адаптации бизнес-модели.

Тема 1.2. Политические и экономические факторы

1. Влияние государственной политики, законодательных изменений и геополитической обстановки на условия ведения бизнеса.
2. Анализ ключевых макроэкономических показателей: динамика ВВП, уровень инфляции, валютные курсы и процентные ставки.
3. Инструменты и методы мониторинга политической и экономической стабильности для прогнозирования рыночных изменений.
4. Оценка влияния глобальных экономических трендов на отраслевую конъюнктуру.

Тема 1.3. Социальные и технологические факторы

1. Влияние демографических трендов, культурных ценностей, уровня образования и стиля жизни на потребительское поведение.
2. Анализ процессов цифровизации, темпов технологического прогресса и инновационной активности в отрасли.
3. Оценка воздействия социальных и технологических изменений на конкурентоспособность и операционную эффективность.
4. Прогнозирование будущих социальных и технологических сдвигов для формирования инновационных стратегий.

Раздел 2. Анализ отраслевой среды и ресурсов

Тема 2.1. Модель пяти сил Портера

1. Концептуальные основы модели пяти сил для оценки отраслевой привлекательности и уровня конкуренции.
2. Анализ интенсивности конкурентной rivalry (соперничества) и оценка барьеров для входа new entrants (новых игроков).
3. Оценка рыночной власти bargaining power поставщиков и покупателей, а также угрозы со стороны товаров-substitutes (заменителей).
4. Расчёт индекса отраслевой прибыльности и определение стратегических приоритетов на основе анализа.

Тема 2.2. Анализ конкурентов и ресурсов

1. Методы конкурентной intelligence (разведки) и benchmarking (бенчмаркинга) для оценки сильных и слабых сторон ключевых игроков.
2. Применение моделей анализа ресурсов организации для выявления её внутреннего потенциала.
3. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ на основе сопоставления ресурсов и компетенций.
4. Разработка стратегий на основе выявленных разрывов в производительности с лидерами рынка.

Тема 2.3. VRIO-анализ и идентификация возможностей

1. Методология VRIO-анализа для оценки ресурсов по критериям ценности (Valuable), редкости (Rare), сложности имитации (Imitable) и организованности (Organized).
2. Идентификация ключевых компетенций и уникальных активов, формирующих устойчивое конкурентное преимущество.
3. Использование матриц оценки для приоритизации внутренних ресурсов и возможностей развития.
4. Формирование стратегии на основе использования ресурсов, прошедших VRIO-анализ.

Раздел 3. Оценка последствий и сценарии

Тема 3.1. Методы оценки социальных последствий

1. Понятие социальной ответственности бизнеса и анализ интересов стейкхолдеров (stakeholder analysis).
2. Интеграция ESG-факторов (Environmental, Social, Governance) в систему корпоративного управления.
3. Критерии оценки социальной значимости управленческих решений и их влияния на репутацию компании.
4. Методы измерения нефинансовых показателей для отчёта о социальном вкладе предприятия.

Тема 3.2. Сценарный анализ и прогнозирование

1. Методология scenario planning (сценарного планирования) как инструмента для разработки гибких стратегий в условиях неопределённости.
2. Построение альтернативных моделей будущего для оценки рисков и возможностей развития.
3. Применение методов прогнозирования последствий управленческих решений на основе моделирования.
4. Использование сценарного анализа для повышения адаптивности компании к динамичным изменениям внешней среды.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации

Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2.1,2.2,2.3

Эссе

Тематика эссе:

1. Эволюция анализа внешней среды: от классического анализа к современным цифровым инструментам.
2. Влияние глобализации на методы анализа внешней среды организации.
3. Цифровая трансформация бизнес-аналитики: новые вызовы и возможности.
4. Баланс между количественными и качественными методами анализа внешней среды.
5. Этика и ответственность при сборе и использовании данных о внешней среде.
6. Анализ внешней среды как инструмент повышения конкурентоспособности: современные подходы.
7. Интеграция анализа внешней среды с другими бизнес-процессами: синергия или конфликт?
8. Инновационные методы оценки рыночных возможностей и конкурентной среды.
9. Измерение эффективности анализа внешней среды: от метрик к реальному результату.
10. Будущее анализа внешней среды: тренды и перспективы развития.

Методические рекомендации по подготовке эссе

Подготовка эссе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании эссе по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка эссе требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала эссе, например, в форме развернутого плана; написание текста эссе с соблюдением требований научно-публицистического стиля.

Построение эссе включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема эссе, формулируется проблемный вопрос или авторский тезис, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема эссе на основе аргументации и примеров. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 3.

Тема 3.1,3.2

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка стратегии реагирования на изменения внешней среды для промышленного предприятия

Цель: отработать принципы и инструменты анализа внешней среды в условиях высокой неопределённости и динамики рыночных факторов.

Задание:

1. Выберите реальное промышленное предприятие (например, машиностроительный завод, пищевое производство, химическое предприятие).
2. Постройте карту развития сценария для двух ключевых ситуаций:
 - внезапное изменение макроэкономических условий (например, резкое изменение курса валют, введение новых торговых пошлин);
 - постепенное нарастание технологических и социальных трендов, ведущее к изменению отраслевых стандартов (например, ужесточение экологических норм, цифровизация производства).
3. Для каждого этапа развития ситуации укажите:
 - ключевые угрозы и вызовы для предприятия;
 - состояние основных ресурсов (финансовых, материальных, кадровых) и их уязвимость;
 - возможные управленческие решения и способы адаптации к новым условиям.
4. Предложите 3–4 принципа управления в условиях высокой

неопределённости внешней среды, которые предприятие должно внедрить, и обоснуйте их связь с функциями стратегического менеджмента (анализ, планирование, реализация, контроль).

Формат сдачи: PDF документ с картой пути (можно в виде схемы) и пояснительным текстом (1–2 страницы).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **экзамена** в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мысли, при необходимости завершить выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Что такое анализ внешней среды предприятия и каковы его основные цели в стратегическом менеджменте?

2. В чём заключается разница между анализом макросреды (PESTEL) и анализом отраслевой среды (модель Портера)?

3. Перечислите основные группы факторов, изучаемых в рамках PESTEL-анализа.

4. Каковы основные принципы проведения комплексного анализа внешних условий?

5. Опишите этапы организации и проведения анализа внешней среды на предприятии.

6. Как оценить готовность компании к проведению качественного анализа внешней среды?

7. Какие факторы внутренней и внешней среды влияют на достоверность результатов анализа?
8. Как организовать процесс сбора и обработки информации о внешней среде?
9. Как анализ внешних условий влияет на оптимизацию бизнес-стратегии компании?
10. Какие изменения происходят в структуре управления при переходе к регулярному мониторингу внешней среды?
11. Каковы основные задачи аналитической группы или отдела по мониторингу внешней среды?
12. Какие источники информации о внешней среде являются наиболее надёжными и актуальными?
13. Как рассчитывается показатель привлекательности отрасли и его значение для стратегии?
14. Что такое «конкурентное преимущество» и как оно выявляется через анализ внешней среды?
15. Какие KPI используются для оценки эффективности системы мониторинга внешней среды?
16. Как измерить ROI (возврат инвестиций) от внедрения системы аналитики внешних условий?
17. Как результаты анализа внешней среды влияют на репутацию компании и доверие инвесторов?
18. Какие инструменты используются для сбора и анализа данных о конкурентах и рынке?
19. Как измеряется уровень конкурентоспособности предприятия на основе анализа внешней среды?
20. Какие метрики используются для оценки рыночных возможностей и угроз?
21. Какие технические и организационные требования необходимо учитывать при создании системы мониторинга?
22. В чём преимущества комплексного (интегрированного) анализа перед разовыми исследованиями?
23. Какие интеграционные возможности должна иметь система аналитики с другими системами компании (например, ERP, CRM)?
24. Как обеспечить безопасность и конфиденциальность данных, полученных из внешних источников?
25. Как анализ внешних условий помогает в пересмотре долгосрочной стратегии компании?
26. Какие инструменты используются для прогнозирования изменений в макросреде?
27. Как система управления рисками способствует повышению конкурентоспособности бизнеса через анализ среды?
28. Какие стратегии рыночного позиционирования разрабатываются на основе анализа внешних условий?
29. Как рассчитать срок окупаемости инвестиций в систему аналитики внешней среды?
30. Какие прямые и косвенные выгоды приносит внедрение регулярного анализа внешних условий?
31. Как оценить эффективность коммуникационной стратегии с рынком на основе аналитики?
32. Какие факторы влияют на экономическую эффективность реализации стратегий, основанных на анализе среды?
33. Как организовать работу аналитического отдела и распределить зоны ответственности за мониторинг сегментов среды?

34. Какие роли (владелец информации, аналитик, стратег) появляются при внедрении системы аналитики?
35. Как обеспечить качество и достоверность данных, используемых для анализа внешней среды?
36. Как выстроить систему контроля за актуальностью и использованием аналитических данных в компании?
37. Какие современные тенденции развития теории стратегического анализа внешней среды существуют?
38. Как цифровизация и анализ больших данных (Big Data) влияют на развитие инструментов мониторинга среды?
39. Какие новые возможности появляются в современных системах поддержки принятия управленческих решений на основе аналитики среды?
40. Как развиваются мобильные технологии для сбора и анализа данных о внешней среде «в поле»?
41. Как система аналитики внешней среды интегрируется с финансовым планированием и бюджетированием?
42. Какие каналы коммуникации с экспертами и партнёрами используются для получения эксклюзивной информации о среде?
43. Как организовать омниканальный сбор данных о клиентах и конкурентах из цифровой среды?
44. Как использовать социальные медиа для анализа потребительских трендов и репутации бренда?
45. Какие аналитические инструменты (например, матрицы, дашборды) предоставляет современная система мониторинга среды?
46. Как использовать данные мониторинга для принятия оперативных управленческих решений в режиме реального времени?
47. Какие отчёты можно формировать в системе аналитики для руководства и совета директоров?
48. Как проводить анализ эффективности реализованных стратегических инициатив на основе данных о среде (Post-Action Analysis)?
49. Какие ошибки чаще всего встречаются при внедрении систем аналитики внешней среды на предприятии?
50. Как избежать типичных проблем при внедрении аналитики внешних условий в организацию?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Компания планирует выход на новый рынок. Какой из подходов к анализу внешней среды обеспечит наилучший результат на начальном этапе? А) Провести комплексное исследование всех факторов макросреды и отрасли одновременно. Б) Начать с экспресс-анализа ключевых рыночных индикаторов и конкурентов, затем углубить исследование. В) Ограничиться использованием общедоступной статистики без проведения собственных исследований.	Б	
2.	Какой показатель лучше всего отражает долгосрочную привлекательность отрасли в рамках	Б	

	<p>стратегии развития предприятия?</p> <p>А) Объём продаж лидера рынка за последний год.</p> <p>Б) Интегральная оценка по модели пяти сил Портера, учитывающая все конкурентные факторы.</p> <p>В) Текущая рентабельность собственного капитала (ROE) компании.</p>		
3.	<p>Какая стратегия наиболее эффективна для повышения точности прогнозирования изменений во внешней среде?</p> <p>А) Сегментация факторов среды и построение отдельных прогнозных моделей для каждой группы (PESTEL, отраслевые).</p> <p>Б) Использование одного универсального метода прогнозирования для всех типов данных.</p> <p>В) Сокращение числа отслеживаемых показателей до минимума для упрощения анализа.</p>	А	
4.	<p>Какой инструмент системы мониторинга внешней среды поможет компании оперативно реагировать на появление новых технологий-конкурентов?</p> <p>А) Ежегодный отчёт по научно-техническому прогрессу в отрасли.</p> <p>Б) Статичный список патентов конкурентов без системы автоматического обновления.</p> <p>В) Система мониторинга и оповещения о новых патентах и технологических разработках в режиме реального времени.</p>	В	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>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</p>	90-100
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся 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 практические задания с небольшими неточностями.</p>	75-89
<p>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,</p>	60-74

недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
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. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать

собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. Бачурин А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций. — М.: Юрайт, 2024. — 297 с.
2. Груднева А. А., Усанов А. Ю. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: тетрадь-практикум. — М.: Издательский дом Университета "Синергия", 2024. — 68 с.
3. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Учебное пособие / Под ред. В. И. Флегонтова. — М.: Аспект Пресс, 2020. — 334 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 1 — М.: Юрайт, 2020. — 365 с.
2. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 2 — М.: Юрайт, 2020. — 251 с.
3. Кулагина Н. А. Практический курс анализа хозяйственной деятельности предприятия. — М.: Юрайт, 2023. — 136 с.
4. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности. — М.: Юрайт, 2023. — 354 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ : [принят Гос. Думой 20.06.2014]. — Москва, 2014.
2. О безопасности : федер. закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ : [принят Гос. Думой 07.12.2010]. — Москва, 2010.
3. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ : [принят Гос. Думой 21.11.2003]. — Москва, 2003.
4. О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ : [принят Гос. Думой 27.09.2002]. — Москва, 2002.
5. О противодействии коррупции : федер. закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ : [принят Гос. Думой 19.12.2008]. — Москва, 2008.
6. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федер. закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ : [принят Гос. Думой 08.07.2006]. — Москва, 2006.

8.4. Интернет-ресурсы

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>

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

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.