

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «РГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## ***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ***

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и код направления – 38.03.02 «Менеджмент»

Уровень квалификация выпускника – бакалавр

Формы обучения – очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2019

«Методика проведения учебно-научных исследований»  
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,  
к.э.н., доцент М.Е. Этингоф

Ответственный редактор: д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания  
кафедры управления  
№ 11 от 20.06.2019

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **9. Методические материалы**

9.1. Планы семинарских занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

### **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина «Стратегическое планирование» является частью вариативного цикла дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и входит в него как дисциплина по выбору. Дисциплина реализуется на факультете кафедрой управления.

*Цель курса* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом современного опыта в области стратегического управления.

*Задачи курса:*

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями стратегического планирования, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты стратегического планирования и дать представление об интегрированном подходе к решению задач в этой области, с учетом современной практики;

– дать представление о характере и особенностях стратегического планирования в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по решению задач стратегического планирования в современных организациях;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, и методов стратегического планирования.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных со стратегическим планированием как с одной из функций управления, которая

представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Процесс стратегического планирования является элементом системы управления организацией, который объединяет все управленческие функции. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий и организаций, которые конкурируют как между собой, так и с иностранными субъектами хозяйственной деятельности.

## **1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине**

Дисциплина направлена на формирование у студента следующей профессиональной компетенции:

– владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты образования:

### ***Знать:***

1. характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
2. порядок разработки стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
3. принципы формирования корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;
4. порядок планирования операционной (производственной) деятельности организации;

5. порядок проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;

6. принципы проведения анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

***Уметь:***

1. использовать инструментарий стратегического менеджмента при разработке стратегии и стратегического плана организации;

2. учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегического плана организации;

3. планировать операционную (производственную) деятельность организаций;

4. проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;

5. проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

6. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

***Владеть:***

1. культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

2. новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций;

3. практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации структурного синтеза.

4. навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточный контроль в форме защиты итоговой письменной контрольной сдачи зачета. Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Результаты обучения могут быть представлены в виде таблицы:

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенции</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
-------------------------	-------------------------------	--

ПК-3	<p>Знанием основ стратегического планирования, стратегического анализа, навыками его проведения, разработки и осуществления стратегии и стратегического плана организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p>	<p><i>Знать:</i> Основные понятия стратегического управления и планирования, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией; порядок разработки стратегического плана организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; порядок планирования операционной (производственной) деятельности организации; порядок проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; принципы проведения анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.</p> <p><i>Уметь:</i> применять на практике методы и инструменты стратегического планирования; использовать инструментарий стратегического менеджмента при разработке стратегии и стратегического плана организации; планировать операционную (производственную) деятельность организаций; проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; новыми подходами, методами и лучшей практикой в области стратегического планирования, инструментами его информационной поддержки; современными подходами, методами и лучшей практикой в области стратегического планирования.</p>
------	---	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре программы

Дисциплина «Стратегическое планирование» относится к числу курсов по выбору вариативной части дисциплин профессионального цикла обучения студентов по направлению подготовки 080200 «Менеджмент».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин «Менеджмент организации», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Организационно-документальное обеспечение профессиональной деятельности менеджера».



В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин «Реинжиниринг в международной практике», «Система маркетинговых коммуникаций», Практикум «Управление компанией».

## СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### *Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения*

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часа, самостоятельная работа обучающихся – 84 часов.

№ п/п	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				лекции	практические занятия	семинары	самостоятельная работа	
1	Теория и основные понятия стратегического планирования. Принципы, цели и задачи стратегического планирования. Этапы стратегического планирования	8		2		2	12	Обсуждение теоретических вопросов. Собеседование
2	Методология стратегического планирования. Методы и модели стратегического планирования			2		2	10	Обсуждение теоретических вопросов. Выполнение практических заданий
3	Анализ внешней и внутренней среды организации			2		2	10	Выполнение практических заданий Опрос на занятии тестирование
4	Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив			2		4	10	Обсуждение теоретических вопросов. Приём практических заданий
5	Формирование системы документов стратегического планирования			1		1	10	Обсуждение теоретических вопросов. Тестирование
6	Стратегическое планирование регионального развития			2		2	10	Приём практических заданий
7	Документация, регламентирующая составление			1		1	10	Приём практических заданий

	стратегических планов							
8	Всего			12		12	84	Диф. зачёт

### ***Структура дисциплины для заочной формы обучения***

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часа, самостоятельная работа обучающихся – 96 часов.

№ п/п	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				лекции	практические занятия	семинары	самостоятельная работа	
1	Теория и основные понятия стратегического планирования. Принципы, цели и задачи стратегического планирования. Этапы стратегического планирования	9		1		2	12	Обсуждение теоретических вопросов. Собеседование
2	Методология стратегического планирования. Методы и модели стратегического планирования			1		1	12	Обсуждение теоретических вопросов. Выполнение практических заданий
3	Анализ внешней и внутренней среды организации			1		1	12	Выполнение практических заданий Опрос на занятии тестирование
4	Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив			1		2	12	Обсуждение теоретических вопросов. Приём практических заданий
5	Формирование системы документов стратегического планирования					1	12	Обсуждение теоретических вопросов. Тестирование
6	Стратегическое планирование регионального развития						12	Приём практических заданий

7	Документация, регламентирующая составление стратегических планов					1	11	Приём практических заданий
8	Всего			6		6	12	Зачёт

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Тема 1. Теория и основные понятия стратегического планирования.**

Планирование как вид управленческой деятельности. Предвидение и прогнозирование. Планирование и его место в управленческом цикле. Типы планирования. Социальное планирование в управлении организацией и территорией. Принципы социального планирования. Эволюция подходов к планированию деятельности. Основы современной парадигмы планирования, соответствующей росту, сложности и динамичности внешней среды, особенностям объектов и субъектов хозяйствования, нововведений.

Понятие стратегии. Уровни разработки стратегии организации: корпоративный, деловой, функциональный. Стратегическая пирамида разработки стратегий. Связи в стратегической пирамиде: вертикальные, горизонтальные. Связи между функциональными стратегиями.

Стратегическое планирование как основа стратегического управления организацией. Общие принципы стратегического планирования. Гибкость. Непрерывность. Коммуникативность. Принцип участия. Адекватность. Комплексность. Многовариантность. Итеративность.

Процесс стратегического планирования. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, формирование организационных стратегий). Стратегический план.

Стратегическое планирование как адаптативный процесс. Стратегическое планирование как постановка целей предстоящего развития и применения средств их реального достижения.

Стратегическое планирование и выполняемые ею функции. Распределение ресурсов. Адаптация к внешней среде. Внутренняя координация и регулирование. Организационные изменения.

Учет корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

#### **Тема 2. Методология стратегического планирования.**

Система и механизм реализации приоритетов стратегического планирования. Горизонт стратегического планирования. Объект стратегического планирования. Индикативный характер стратегического планирования. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.

Система показателей и методы стратегического планирования. Стратегическое планирование на макро- и микроуровне в РФ.

Этапы процесса стратегического планирования и особенности их выполнения. Определение миссии и целей организации. Требования к миссии и процессу ее формирования. Требования к целям и построение дерева цели.

Анализ внутренней и внешней среды. Анализ окружающей среды как изучение трех ее составляющих: макросреды среды; микросреды и внутренней среды организации. Выбор стратегии. Реализация стратегии. Оценка и контроль выполнения.

Стратегический анализ как основной элемент стратегического планирования. Построение двухмерных матриц как метод портфельного анализа. Подходы к формированию матриц: табличный подход, координатный и логический.

Выбор стратегии. Стратегический выбор как формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Инструментарий стратегического выбора. Количественные методы прогнозирования. Разработка сценариев будущего развития. Портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kinsey и др.). Факторы, учитываемые при выборе стратегии: конкурентная позиция фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования; перспективы развития самой стратегической зоны хозяйствования; технологии, которой располагает фирма.

Реализация стратегии и оценка достижения поставленных целей. Реализация стратегии и роль программ, бюджетов и процедур. Составляющие успешного выполнения стратегии.

Оценка выбранной (реализуемой) стратегии. Направления оценка стратегии: соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения; соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы; приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий. Окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов. Решения по поводу организационной структуры. Проведение необходимых изменений на фирме. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, проводимые в процессе выполнения стратегий. Формы проведения перестройки организации. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества.

Совокупность методов и моделей стратегического планирования. Область применения методов и моделей.

Методы определения миссии и целей организации – мозговой штурм, дерево целей, бизнес-инжиниринг, методы нейро-лингвистического программирования, методы внутреннего и внешнего PR.

Методы проведения выбора стратегии и базовых сценариев- метод Бостонской консалтинговой группы (матричный), метод «Мак-кинси» (матричный), метод кривых освоения, модель Shell/DPM, анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, PIMS-анализ, анализ «разрывов».

Методы разработки базовой стратегии - модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера, модель Д.Абея, метод мозгового штурма, качественное развертывание планов.

Методы реализации стратегии - методы сетевого планирования, «Структура Разбиения Работ», система сбалансированных показателей. Методы оценки и контроля выполнения стратегии: стратегический аудит, внутренний аудит, диагностическая самооценка.

### **Тема 3. Анализ внешней и внутренней среды организации**

Окружение организации как совокупность двух сред (макроокружение, непосредственное окружение). Внутренняя среда. Уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Взаимовлияние составляющих макроокружения. Степень воздействия компонент макроокружения на организацию. Система отслеживания внешней среды. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды. Факторы составляющих макроокружения, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макроокружения. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды. Примеры анализа макроокружения организации.

Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации. Понятие “отрасль”. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев).

Методы проведения анализа среды -SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, анализ ресурсов, конкурентный, функционально-стоимостной анализ.

Анализ внутренней среды организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.

Персонал, кадры. Организационный аспект и организация общего управления. Производственный аспект. Технология и производство. Маркетинговый аспект. Финансы и эккаунтинг. Исследования и разработки. Организационная культура. Совместное рассмотрение результатов анализа потенциала организации и анализа конкурентов. Пример определения относительных преимуществ организации в конкуренции. Построение профиля конкурентных преимуществ (недостатков). Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Пример анализа внутренней среды организации. Сильные и слабые стороны организации.

Определение стратегически значимых видов деятельности. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления: функциональной, региональной, децентрализованных хозяйственных подразделений, стратегических бизнес-групп, матричной. Механизмы, дополняющие формальные организационные структуры управления. Современные направления развития организационных структур.

#### **Тема 4. Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив**

Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества, с помощью которого компания может достигнуть поставленных стратегических целей. Базовые стратегии, выявленные с помощью матрицы М.Портера. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.

Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании, возможности, затраты и результаты.

Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование.

#### **Тема 5. Формирование системы документов стратегического планирования**

Выбор стратегии организации и ее отражение в системе планов организации. Результат функционирования системы стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

Основные направления деятельности (стратегический план). Главным содержанием стратегического плана. Он характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Стратегический план как ориентир для всех других планов. Стратегический план как ограничение для принятия



решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

План развития организации как документ системы стратегического планирования, Содержание плана развития. Перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

План развития как документ, служащий ориентиром для разработки производных планов: плана диверсификации, ликвидационного плана, плана научно-исследовательских работ (НИР).

Тактические планы. Отличие тактических планов от стратегических.

План операционной (производственной) деятельности организации. Его особенности, методы составления.

Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план. Программа разработки и внедрения нового вида продукта; программа разработки и внедрения новой информационной системы; программа перестройки организационной структуры фирмы и др.

Конкретными проектами, подкрепляющие программы. Уникальность проектов.

Инвестиционные проекты. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования. Механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

Понятие плана маркетинга. Виды планов маркетинга и их особенности. Содержание разделов плана маркетинга. Три подхода к планированию: сверху-вниз, снизу-вверх, цели вниз и план вверх. Понятие стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Содержание отдельных этапов стратегического планирования. Долгосрочное прогнозирование. Виды и методы долгосрочного прогноза в маркетинге.

## **Тема 6. Стратегическое планирование регионального развития**

Региональное стратегическое планирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации. Решение задач стратегического управления региональным развитием на федеральном и региональном уровнях. Развитие управление субъектами Российской Федерации своими территориями путем разработки и реализации стратегий и программ социально-экономического развития.

Определение миссии (стратегической цели) и направлений социально-экономического развития региона (муниципального образования) в рамках стратегического видения образа его будущего; формулирование плана действий (стратегических мероприятий), осуществляемых администрацией региона (муниципального образования) и обеспечивающих реализацию поставленных целей.

Стратегия как трехуровневая система, включающая: миссию (стратегическую цель) развития региона (муниципального образования); стратегические направления развития региона (муниципального образования), сформулированные в виде целевых требований, удовлетворение которых обеспечивает достижение стратегической цели; стратегические действия – комплексы программных мероприятий и отдельные мероприятия, проекты всех уровней, с помощью которых должны быть решены задачи, направленные на достижение стратегической цели в рамках стратегических направлений развития региона (муниципального образования).

## **Тема 7. Документация, регламентирующая составление стратегических планов**

Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц при выполнении данной функции. Регламент, регулирующий действия, касающиеся стратегического планирования организации. Структура регламента. Общие положения. Цели регламента. Задачи регламента. Функции регламента. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц. Цель регламента - обеспечить функционирование эффективной системы стратегического планирования и управления банком. Задачи регламента.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации программы дисциплины «Стратегическое планирование» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия, а также различные формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины «Стратегическое планирование» используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к семинарским занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу в библиотеке. Она направлена на закрепление и углубление знаний, полученных в ходе аудиторных занятий.

Изучение дисциплины заканчивается написанием студентами контрольной работы, позволяющей проверить степень усвоения изученного материала. Она позволяет проверить не только знания студента, но и его профессиональные компетенции решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных плановых решений.

В ходе написания итоговой контрольной работы студенты должны уметь:

- анализировать основные тенденции, оказывающие влияние на развитие конкретной отрасли, изучать уровень конкуренции в ней и оценивать степень её влияния на деятельность работающих в ней компаний;
- выявлять основные трудности, возникающие в практике работы конкретной организации и намечать пути выхода из сложившейся для ней кризисной ситуации с наименьшими потерями и наибольшим эффектом;

– принимать решения о необходимости проведения маркетинговых исследований с целью адаптации исследуемой организации к возможным изменениям на рынках, на которых она работает;

– применять современные формы и методы стратегического планирования и прогнозирования для определения стратегического видения, миссии, приоритетных целей и перспективных задач деятельности исследуемой организации, а также выбора наиболее оптимальных стратегий их эффективного решения;

– определять ресурсы, необходимые для реализации выбранных им стратегий на практике (производство: оборудование и технологии, поставки: сырьё и полуфабрикаты, финансы, маркетинг, кадры, информационное обеспечение управленческой деятельности и др.);

– оценивать степень риска по каждому мероприятию разработанной программы.

### **Образовательные технологии по дисциплине «Стратегическое планирование» (очная форма)**

\_68\_ % – интерактивных занятий от объема аудиторных занятий

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формируе мые компетен ции</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Теория и основные понятия стратегического планирования. Принципы, цели и задачи стратегического планирования. Этапы стратегического планирования	Лекции 1 Семинар 1	ПК-3, ПК-5	Вводная лекция Собеседование Обсуждение теоретических вопросов Выполнение практических заданий
2	Методология стратегического планирования. Методы и модели стратегического планирования	Лекции 2 Семинар 2	ПК-3, ПК-5	Собеседование Обсуждение теоретических вопросов Выполнение практических заданий
3	Анализ внешней и внутренней среды организации	Лекция 3 Семинар 3	ПК-3, ПК-5	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций

				Выполнение практических заданий
4	Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив	Лекция 4 Семинар 4	ПК-3, ПК-5	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
5	Формирование системы документов стратегического планирования	Лекция 5 Семинар 5	ПК-3, ПК-5	Лекция-визуализация Решение задач Семинар-дискуссия
6	Стратегическое планирование регионального развития	Лекция 6 Семинар 6	ПК-3, ПК-5	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Выполнение практических заданий
7	Документация, регламентирующая составление стратегических планов	Лекция 7 Семинар 7	ПК-3, ПК-5	Проблемная лекция Написание контрольной работы

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль:			
- опрос	2-13 недели	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	1, 14 недели	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 3-5)	15 неделя	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 3-5)	16 неделя	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация (экзамен)	17 неделя		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);

– знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании итоговой контрольной работы учитывается:

– полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-5 баллов;

– обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-10 баллов;

– работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 10-15 баллов.

#### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).



При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

*Типовое тестовое задание к зачету по курсу «Стратегическое планирование»*

1. В классификации видов планирования по типу плановых решений стратегическому планированию противопоставляют планы:

- а) краткосрочные
- б) тактические
- в) функциональных подразделений
- г) производственные

2. Основным инструментом реализации стратегического плана является:

- а) среднесрочные планы
- б) миссия компании
- в) тактические планы
- г) операционные планы

3. Как принято называть высший уровень системы стратегического управления?

- а) системный
- б) корпоративный
- в) диверсификационный
- г) деловой

4. По временному горизонту различают планирование:

- а) корпоративное
- б) долгосрочное
- в) директивное
- г) Структурных звеньев

5. В цикле стратегического планирования реализуется последовательность:

- а) цели-контроль-миссия-анализ среды-стратегия
- б) цели -миссия-анализ среды-стратегия- контроль
- в) миссия-анализ среды-стратегия- цели-контроль
- г) анализ среды -миссия- цели- -стратегия - контроль

6. Какие виды планирования принято выделять по р. Акоффу?

- а) реактивное
- б) систематическое
- в) проактивное
- г) скользящее

7. К числу документов, входящих в состав стратегического плана относятся:

- а) стратегия
- б) миссия
- в) программы
- г) бюджеты

8. Скользящее планирование – это:

- а) детальное планирование
- б) предварительное планирование
- в) последовательное планирование
- г) планирование, при котором планы первых периодов прорабатываются

детально

9. К числу подходов к стратегическому планированию относятся:

- а) «сверху-вниз»
- б) «справа-налево»

в) «слева-направо»

г) по диагонали

10. Принцип планирования «актуальность» относится к:

а) информации на входе в систему планирования

б) информации на выходе из системы

в) промежуточной информации

г) гибкости системы планирования

*Примерные темы контрольной работы*

1. Особенности механизма стратегического планирования.

2. Основные цели процесса планирования.

3. Принципы внутрифирменного планирования.

4. Классификация типов планирования и виды планов. Место стратегического планирования в классификации.

5. Основные этапы разработки стратегического плана.

6. Установление структуры стратегического плана. Сбор информации для составления стратегического плана.

7. Особенности методологии стратегического планирования.

*Примерные темы аналитических заданий*

1. Анализ связи основных понятий стратегического планирования с построением логической схемы.

2. Анализ связи основных документов стратегического плана с построением логической схемы.

3. Составление классификации документов системы стратегического планирования с выявлением признаков классификации и типов документов, выделенных по этим признакам.

4. Проведение сравнительного анализа методик составления бизнес-плана.

5. Анализ места стратегического планирования в системе планирования организации

6. Анализ роли бизнес-плана в стратегическом планировании.

7. Оценка возможностей использования сбалансированной системы показателей в стратегическом планировании.

8. Оценить возможности использования системы сетевого планирования в стратегическом планировании.

9. Систематизировать варианты организационного обеспечения стратегического планирования в организации.

10. Систематизировать варианты организационно-правового обеспечения стратегического планирования в организации.

### *Примерный перечень практических заданий*

1. Используя информацию о конкретной ситуации, провести расчеты, демонстрирующие взаимосвязь двух документов системы стратегического планирования по выбору преподавателя.

2. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для стратегического плана.

3. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для выполнения стратегического плана.

4. Построить «дерево» целей, отражающих составление стратегического плана.

5. Провести анализ рынка в интересах составления стратегического плана, используя полученную информацию.

6. Провести SWOT-анализ как этап составления стратегического плана, используя полученную информацию.

7. Разработать концепцию программы как документа системы стратегического планирования, используя полученную информацию

8. Определить состав функциональной модели разработки стратегического плана.

9. Сформировать предложения по координации составления стратегического плана организации.

*Контрольные вопросы к зачету по курсу*

1. Понятие “стратегия”. Стратегическое планирование - первооснова стратегического управления.
2. Процесс стратегического планирования.
3. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования
4. Понятие распределения ресурсов
5. Необходимость адаптации к внешней среде
6. Внутренняя координация деятельности фирмы
7. Понятие организационных стратегий
8. Сущность стратегии. Стратегический план.
9. Окружение организации как совокупность двух сред.
10. Внутренняя среда. Уровни среды.
11. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда).
12. Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды.
13. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию.
14. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая).
15. Взаимовлияние составляющих макроокружения.
16. Степень воздействия компонентов макроокружения на организацию. Система отслеживания внешней среды.
17. Среда прямого воздействия.
18. Методы наблюдения за средой прямого воздействия.
19. Среда косвенного воздействия.
20. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.

21. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды.
22. Факторы составляющих макроокружения, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макроокружения.
23. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды.
24. Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации.
25. Понятие “отрасль”. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды.
26. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.
27. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев). Пример общей оценки конкурентной среды в отрасли.
28. Схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации. Сила конкурентной борьбы внутри отрасли.
29. Модель Портера пяти сил конкуренции. Интенсивность конкуренции, давление конкурентных сил.
30. Анализ конкурентов и их возможных действий.
31. Стратегические группы конкурентов в отрасли.
32. Карты стратегических групп конкурентов. Построение карт стратегических групп конкурентов.
33. Изменения стратегических групп. Схема исследования конкурентов.
34. Анализ поставщиков. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика. Характеристики деятельности поставщика. Влияние поставщика на организацию.

35. Анализ покупателей. Характеристики покупателя и его профиль. Факторы, определяющие торговую силу покупателя. Влияние покупателя на силу конкуренции в отрасли. Ключевые факторы успеха.
36. Анализ рынка рабочей силы. Обзор основных факторов непосредственного окружения и их влияния на организацию. Пример анализа влияния среды непосредственного окружения на организацию.
37. Анализ внутренней среды организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
38. Сильные и слабые стороны организации. SWOT-анализ. Матрица SWOT-анализа. Анализ полей матрицы. Понятия о методах составления профиля среды, критических вопросов, анализа иерархий, разработки сценариев.
39. Типы стратегий бизнеса.
40. Характеристика трех основных областей выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Базисные (эталонные) стратегии.
41. Стратегии концентрированного роста.
42. Стратегии интегрированного роста.
43. Стратегии диверсифицированного роста.
44. Стратегии сокращения.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### *Основная литература:*

Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 248 с. – (Наука и практика) – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/924762> (дата обращения: 05.12.2019).

Бизнес-планирование: Учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 296 с. – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1003291> (дата обращения: 05.12.2019).

Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.: 60x90 1/16. – (Профессиональное образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0290-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/504797> (дата обращения: 05.12.2019).

Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 228 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-011393-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/522386> (дата обращения: 05.12.2019).

#### *Дополнительная литература:*

Инвестиционная стратегия региона: Учебное пособие / Н.Н. Новоселова, В.В. Хубулова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 162 с. – (Высшее образование: Магистратура). –



[www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a40ad72d3f035.97174944](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a40ad72d3f035.97174944). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1025233> (дата обращения: 05.12.2019).

Корпоративный рост: модели и методы: Монография / С.С. Кузьмин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 184 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль; Менеджмент). (переплет) ISBN 978-5-16-005367-7 – Текст : электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/260939> (дата обращения: 05.12.2019).

Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров: Монография / И.В. Ивашковская. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 430 с. – (Научная мысль). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/929697> (дата обращения: 05.12.2019).

Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: Учебное пособие для студентов вузов по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 799 с.: 60x90 1/16. – (Magister) ISBN 978-5-238-01439-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/881684> (дата обращения: 05.12.2019).

Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 425 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/774205> (дата обращения: 05.12.2019).

Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 304 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. – (Просто, кратко, быстро). – [www.dx.doi.org/10.12737/1755](http://www.dx.doi.org/10.12737/1755) (дата обращения: 05.12.2019).

Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. – Москва: Магистр,

НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 304 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9776-0427-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/550188> (дата обращения: 05.12.2019).

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для изучения дисциплины**

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.
2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.
3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.
4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Международные школы стратегий» может быть привлечен комплекс специализированных учебных аудиторий, оснащенных аудио-визуальным компьютерным и проекционным оборудованием, что дает возможность активизировать проведение лекционных и семинарских занятий.

Данный комплекс имеет следующие особенности:

– функциональную: комплекс полифункционален и при использовании его для любой из выделенных целей (учебно-методической, обучающей, справочно-информационной) одновременно активизируются другие; целевая вспомогательность определяется единством информации и программного обеспечения;

– предметно-содержательную: использование комплекса затрагивает вопросы не только практического использования технических средств обучения и новых информационных технологий, но и методы, приемы, позволяющие на новом качественном уровне отрабатывать все виды учебной нагрузки, дающие возможность получить практические навыки в освоении наиболее перспективных технологий, построении собственных обучающих модулей программ и т.д.;

– информационную: в комплексе предпринята попытка свести в единую систему самые разные типы и виды технических средств обучения, методов и методик преподавания, новых коммуникационных и информационных технологий, дать систему критериев целесообразности использования того или иного средства, в зависимости от целевых установок курса;

– дидактическую: комплекс является реализацией концепции новой информационной среды и предназначен для неограниченного использования преподавателями, аспирантами в различных режимах (лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы, справочная поддержка и т.д.);

– презентационную: данный комплекс позволяет проводить в более зрелищном виде защиты курсовых работ и дипломных проектов, что дает возможность студентам лучше продемонстрировать свои умения в систематизации, отборе, интерпретации и наглядном представлении данных, собранных ими в ходе проведения различного рода научных и поисковых исследований, а также в аргументированном отстаивании своих собственных позиций и научных взглядов при обсуждении полученных результатов в диалоговом режиме с преподавателями факультета управления.

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины адаптируется для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя). В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при необходимости создаются фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.). При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 7.1. Планы семинарских занятий

Занятие 1. (2 час.) Тема: «Теория и основные понятия стратегического планирования».

*Цель занятия:* дать студенту общее представление о системе планирования в организации и обеспечить его готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (10 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности механизма стратегического планирования.
2. Сравнительный анализ различных трактовок миссии фирмы.
3. Проблемы использования системного подхода в стратегическом планировании.
4. Задачи использования ситуационного подхода в стратегическом планировании.
5. Соотношение целей и средств управления.
6. Процесс стратегического планирования
7. Учет корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

*Контрольные вопросы:*

1. Планирование как вид управленческой деятельности.
2. Типы планирования.

3. Социальное планирование в управлении организацией и территорией. Принципы социального планирования.
4. Эволюция подходов к планированию деятельности.
5. Стратегическое планирование как основа стратегического управления организацией.
6. Процесс стратегического планирования.
7. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования.
8. Стратегическое планирование как адаптивный процесс.

#### Список источников и литературы

##### Литература:

##### *Основная:*

1. Круглов Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Высшее образование, 2008. – 496 с. Стр. 60-89.
2. Райтер Г.Р. Для чего нужно стратегическое планирование? в сб. В лабиринтах современного управления: Стратегическое управление, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. Ред.-сост. Г.Р.Райтер М.: Экономика 1999.
3. Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с. Стр. 510-573.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с. Стр. 47- 55.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4.- М.:ИНФРА-М, 2000.- 304 с. Стр. 3-12, 25-37.

6. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. Пособие. – Белгород: Обл. типография, 2009. Стр. 11-43.
7. Круглов Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Высшее образование, 2008. – 496 с. Стр. 412-414.
8. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010. – 205 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 9-41
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: Высш. шк., 2009. – 216 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 10-38
10. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 239 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 7-24
11. Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2013. -425с. [ЭБС, znanium.com] стр. 22-74

*Дополнительная:*

1. Стратегическое планирование: Учебное пособие/ Под. ред. А.Н.Петрова. 2-е изд. - СПб.: знание, ГУЭФ, 2004. - 200 с.
2. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов/ Под. ред. Т.П.Лобанова, Л.В.Мясоедова, Ю.А.Олейникова. - 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.
3. Стратегическое планирование и управление Н.М.Якупова//Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой НПК. - 2003. Казань. - с.99-100.
4. Дрогомирецкий И.М., Маховикова Г.В., Кантор Е.Л. Стратегическое планирование. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
5. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учеб. пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005 – 288 с.



6. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 400 с.

## **Занятие 2. (4 час.) «Методология стратегического планирования».**

*Цель занятия:* обеспечит способность студента готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Структурные элементы стратегического планирования как научного направления.
2. Принципы, цели и задачи стратегического планирования.
3. Этапы стратегического планирования.
4. Система показателей и методы стратегического планирования.
5. Совокупность методов и моделей стратегического планирования.
6. Методы, применяемые при определении миссии и целей организации.
7. Методы, применяемые при проведении выбора стратегии.
8. Методы, применяемые при проведении разработке базовой стратегии.
9. Методы, применяемые при реализации стратегии

### *Контрольные вопросы:*

1. Объект стратегического планирования.
2. Индикативный характер стратегического планирования.
3. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.
4. Принципы стратегического планирования.
5. Этапы стратегического планирования.

6. Стратегическое планирование как составной элемент процесса управления. Цели, задачи стратегического планирования.
7. Этапы стратегического планирования.
8. Система показателей и методы стратегического планирования.
9. Стратегическое планирование на макро- и микроуровне в РФ.

Литература:

*Основная:*

1. Круглов Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Высшее образование, 2008. – 496 с. Стр. Стр. 412-489.
2. Райтер Г.Р. Группа стратегического планирования: подбор участников, их обучение и взаимодействие с консультантами. В сб. В лабиринтах современного управления: Стратегическое управление, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. Ред.-сост. Г.Р.Райтер М.: Экономика 1999.
3. Петров Б.В. Внедрение системы стратегического планирования: опыт поражения. В сб. В лабиринтах современного управления: Стратегическое управление, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. Ред.-сост. Г.Р.Райтер М.: Экономика 1999.
4. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. Пособие. – Белгород: Обл. типография, 2009. Стр. 44-70.
5. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. Пособие. – Белгород: Обл. типография, 2009. Стр. 111-123.
6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. – М.: Дело, 2006. – 320 с. Стр.35- 40, 68-79, 101-107, 137-146, 170-173, 210-211, 259-270.

7. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.:Юристъ, 2002.- 416 с. Стр. 211- 276
8. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 367 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 56-140
9. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: Высш. шк., 2009. – 216 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 46-57
10. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. Пособие.- М.: ИНФРА-М, 2006.-260 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 22-34
11. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 239 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 25-54
12. Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2013. -425с. [ЭБС, znanium.com] стр. 180- 190

*Дополнительная:*

1. Стратегическое планирование и прогнозирование бюджетов/ И.В.Лексин, Т.В.Грицюк, А.В.Лексин// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2005. - №6. - с.24-37.
2. Стратегическое планирование: Учебное пособие/ Под. ред. А.Н.Петрова. 2-е изд. - СПб.: знание, ГУЭФ, 2004. - 200 с.
3. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов/ Под. ред. Т.П.Лобанова, Л.В.Мясоедова, Ю.А.Олейникова. - 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.
4. Дрогомирецкий И.М., Маховикова Г.В., Кантор Е.Л. Стратегическое планирование. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.

5. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учеб. пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005 – 288 с.
6. Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия: Учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2004. – 593 с.
7. Стратегическое планирование и управление Н.М.Якупова//Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой НПК. - 2003. Казань. - с.99-100.
8. Методология планирования обычных видов деятельности предприятия и проблемы ее развития на современном этапе/И.Е.Мизиковский//Экономический анализ: теория и практика. - 2004. - №12. - с.2-5.
9. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина бизнес букс, 2006. – 452 с.

**Занятие 3.** (4 час.) «Анализ внешней и внутренней среды организации».

*Цель занятия:* обеспечить готовность студента участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, позволяющий в частности проводить анализ внешней и внутренней среды (ПК-15), анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9).

*Вопросы для обсуждения*

1. Стабильность внешней среды и ее роль в стратегическом управлении.
2. Способы измерения и анализа нестабильности внешней среды.
3. Сравнительный анализ методов, применяемых при проведении анализа среды.
4. Макросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.
5. Микросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.

6. Показатели нестабильности внешней среды.
7. Особенности управления по слабым сигналам.
8. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
9. Ключевые внутренних факторов организации.
10. Особенности основных аспектов анализа внутренней среды организации.
11. Использование бенчмаркинга при проведении анализа внутренней среды.
12. Определение стратегически значимых видов деятельности.
13. Адаптации организационной структуры для успешной реализации стратегического плана.

*Контрольные вопросы:*

1. Анализ макроокружения.
2. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.
3. Анализ среды непосредственного окружения.
4. Анализ движущих сил в отрасли.
5. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.
6. Анализ отраслевой конкурентной среды
7. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
8. Совместное рассмотрение результатов анализа потенциала организации и анализа конкурентов.
9. Построение профиля конкурентных преимуществ.
10. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации.
11. Определение стратегически значимых видов деятельности.
12. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии.

## Литература:

### *Основная:*

1. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4.- М.:ИНФРА-М, 2000.- 304 с. Стр. 54- 65,
2. Круглов Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Высшее образование, 2008. – 496 с. Стр.
3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент ориентированный на рынок/Перев. С англ. Под ред. В.Б.Колчанова.- СПб.:Питер, 2004.-800 с. Стр. 460-464.
4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010. – 205 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 156-169
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: Высш. шк., 2009. – 216 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 46-55
6. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 239 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 60-66

### *Дополнительная:*

1. Стратегическое планирование: Учебное пособие/ Под. ред. А.Н.Петрова. 2-е изд. - СПб.: знание, ГУЭФ, 2004. - 200 с.
2. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов/ Под. ред. Т.П.Лобанова, Л.В.Мясоедова, Ю.А.Олейникова. - 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.
3. Стратегическое планирование и управление Н.М.Якупова//Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой НПК. - 2003. Казань. - с.99-100.

4. Методология планирования обычных видов деятельности предприятия и проблемы ее развития на современном этапе/И.Е.Мизиковский//Экономический анализ: теория и практика. - 2004. - №12. - с.2-5.
5. Дрогомирецкий И.М., Маховикова Г.В., Кантор Е.Л. Стратегическое планирование. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
6. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учеб. пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005 – 288 с.
7. Харченко К.В. Логико-содержательный анализ как инструмент оценки муниципальных программ // Муниципальная власть. – 2008. – №5. – С.50-54.

**Занятие 4.** (4 час.) «Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив».

*Цель занятия:* сформировать у студентов навыки анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества.
2. Базовые стратегии по матрице М.Портера.
3. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.
4. Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, обеспечивающих достижение стратегических целей в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений по ресурсам.
5. Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний.

*Контрольные вопросы:*

1. Типы конкурентных преимуществ.
2. Матрица М.Портера и ее назначение.
3. Стратегии роста, сокращения и сохранения.
4. Понятие стратегической альтернативы
5. Оценка альтернатив развития компаний.

Литература:*Основная:*

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. – М.: Дело, 2006. – 320 с. Стр. 115-144.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с. Стр. 31-46, 167-181.
3. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4.- М.:ИНФРА-М, 2000.- 304 с. Стр 92-180.
4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник.- М.:Юристъ, 2002.- 416 с. Стр. 134-182.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент ориентированный на рынок/Перев. С англ. Под ред. В.Б.Колчанова.- СПб.:Питер, 2004.-800 с. Стр. 409-451.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. Пособие. – М.: Высш. шк., 2009. – 216 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 16-18, 91-95
7. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 239 с. [ЭБС, znanium.com] Стр. 33-48

*Дополнительная:*

1. Стратегическое планирование: Учебное пособие/ Под. ред. А.Н.Петрова. 2-е изд. - СПб.: знание, ГУЭФ, 2004. - 200 с.



2. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов/ Под. ред. Т.П.Лобанова, Л.В.Мясоедова, Ю.А.Олейникова. - 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.
3. Стратегическое планирование и управление Н.М.Якупова//Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики: Тезисы докладов итоговой НПК. - 2003. Казань. - с.99-100.
4. Методология планирования обычных видов деятельности предприятия и проблемы ее развития на современном этапе/И.Е.Мизиковский//Экономический анализ: теория и практика. - 2004. - №12. - с.2-5.
5. Дрогомирецкий И.М., Маховикова Г.В., Кантор Е.Л. Стратегическое планирование. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.
6. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учеб. пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005 – 288 с.
7. Харченко К.В. Логико-содержательный анализ как инструмент оценки муниципальных программ // Муниципальная власть. – 2008. – №5. – С.50-54.

**Занятие 5. (4 час.) «Формирование системы документов стратегического планирования».**

*Цель занятия:* ознакомить студентов с системой документов стратегического планирования, структурой отдельных документов и их взаимосвязями.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Выбор стратегии организации и ее отражение в системе документов стратегического планирования организации.
2. Совокупность взаимосвязанных плановых документов как результат функционирования системы стратегического планирования.
3. Основные направления деятельности (стратегический план).
4. Стратегический план как ориентир для других плановых документов.

5. Стратегический план как ограничение для принятия решений относительно основных направлений деятельности и рынков.
6. План развития организации как документ системы стратегического планирования.
7. План развития как документ системы стратегического планирования.
8. План развития как ориентир для разработки плана диверсификации, ликвидационного плана, плана научно-исследовательских работ (НИР).
9. Тактические планы и система стратегического планирования.
10. План операционной (производственной) деятельности организации.
11. Программы и планы-проекты, развивающие стратегический план.
12. Конкретные проекты, подкрепляющие программы.
14. Инвестиционные проекты.
13. Адаптация планов организации к меняющимся внешним условиям
14. Содержание плана маркетинга.
15. Организационные подходы к стратегическому планированию.

*Контрольные вопросы:*

1. Главное содержанием стратегического плана.
2. Характеристика документа «Основные направления деятельности»
3. Особенности плана развития организации
4. Содержание плана развития
4. Отличие тактических планов от стратегических.
5. Особенности и методы составления плана операционной деятельности.
6. Состав программ системы стратегического планирования.
7. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования.
9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.
10. План маркетинга и его особенности.

1. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985.

2. Ансофф, Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.

3. Внутрифирменное планирование в США / под ред. В. И. Седова. – М. : Прогресс, 1972.

4. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Климанд. – М. : Прогресс, 1982.
5. Петров, А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие / А. Н. Петров. – СПб. : Институт экономики и финансов, 1993.
6. Внутрифирменное планирование : учеб. пособие для студентов специальности «Экономика и управление» 07.07 / Б. Н. Родионов [и др.] ; под ред. М. А. Дьяченко. – М. : ГАУ, 1992.
7. Дашевский, Г. М. Методы стратегического планирования / Г. М. Дашевский, В. Г. Клейникова. – М.: Московский ин-т повышения квалификации, 1992.
8. Зиньковская, Н. В. Стратегическое планирование на предприятиях : учеб. пособие / Н. В. Зиньковская. – М., 1993. – 68 с.
9. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-мето-д. пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
10. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов [и др.]. – М. : Филинь, 1997. – 272 с.
11. Стратегическое планирование : учеб. / под ред. Э. А. Уткина. – М. : ЭКМОС, 1998. – 440 с.
12. Деловое планирование (Методы, организация. Современная практика). – М., 1997. – 368 с.
13. Лазарева, О. Б. Планирование на предприятиях : метод. пособие / О. Б. Лазарева. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 1997. – 68 с.
14. Ильин, А. И. Планирование на предприятиях / А. И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2003. – 635 с.
15. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин. – М. : Изд-во МГГУ, 2003. – 520 с.
16. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 260 с.
17. Бизнес-план: рекомендации по составлению: Нормативная база. – М. : ПРИОР, 2002. – 304 с.

18. Бизнес-планирование / под ред. В. М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 324 с.
19. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА М, 2001. – 400 с.
20. Зель, А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов : пер. с нем. / А. Зель. – М. : Ось-89, 2001. – 204 с.
21. Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование / К. В. Пивоваров. – М. : Маркетинг, 2001. – 164 с.
22. Петросов, А. А. Стратегическое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / А. А. Петросов. – М. : Изд-во МГГУ, 2001. – 464 с.
23. Уткин, З. А. Бизнес-план: как развернуть собственное дело / З. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – М. : ЭКЛОС, 2001. – 176 с.
24. Бизнес-план : метод. материалы. – 3-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
25. Бизнес-план. Опыт, проблемы : учеб.-практ. пособие / под ред. Т. П. Любанова [и др.]. – М. : ПРИОР, 2000. – 96 с.
26. Прогнозирование и планирование экономики : учеб. пособие для экономических специальностей вузов / под ред. В. И. Борисовича, Г. А. Кандуровой. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 432 с.
27. Косов, В. В. Бизнес-план: обоснование решений : учеб. пособие / В. В. Косов. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 272 с.
28. Гвозденко, А. А. Финансово-экономические методы страхования : учеб. / А. А. Гвозденко. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 184 с.
29. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. пособие / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.
30. Лазарева, О. Б. Планирование на предприятиях : учеб. пособие / О. Б. Лазарева. – 2-е изд., доп. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2005. – 117 с.
31. Лазарева, О. Б. Планирование на предприятии : метод. указания к практическим занятиям / О. Б. Лазарева. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2005. – 24 с.

32. Лазарева, О. Б. Планирование на предприятии : метод. указания по выполнению курсового проекта / О. Б. Лазарева. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2004. – 30 с.

33. Горелькин, В. А. Бизнес-план: методика разработки 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горелькин. – М. : Ось-89, 2000. – 576 с.

**Занятие 6.** (4 час.) «Стратегическое планирование регионального развития».

*Цель занятия:* сформировать у студентов навыки анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями применительно к стратегическому развитию территорий с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, участвовать в разработке стратегии территориального развития, используя инструментарий стратегического менеджмента, проводить анализ развития территорий и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности регионального стратегического планирования в Российской Федерации.
2. Решение задач стратегического планирования регионального развития на федеральном и региональном уровнях.
3. Определение миссии и направлений социально-экономического развития региона.
4. Региональная стратегия как многоуровневая система.

*Контрольные вопросы:*

1. Региональная система стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов.
2. Содержание стратегического плана региона.
3. Алгоритмы стратегического планирования региона.
4. Портфельные стратегии управления экономикой.

5. Виды стратегий развития экономики региона.
6. Базовые стратегии развития региона.
7. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.
8. Инвестиционные проекты.
9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.
10. Целевые программы в системе стратегического планирования.

#### Литература

1. Крымов В.Б. Стратегическое планирование в системе управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации. М.: Изд. дом «Московия», 2010;

Бухвальд Е.М. Развитие стратегического планирования и программно-целевого управления на региональном уровне // Экономико-правовые институты регулирования регионального развития Российской Федерации. М.: ИЗАК при Правительстве РФ, 2013. Разд. 2, гл. 1. С. 187—210;

Бабкин А.В., Трысячный В.И. Стратегические направления совершенствования управления экономической безопасностью региона // Научно -технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4 (81). С. 201—205.

2. Краснюк Л.В., Александрова Е.А. Оводенко А.А Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во СПбГПУ. 2013. 432 с.

3. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70209010/#ixzz2vvVi34YY>

4. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. Рас-поряж. Правительства РФ № 2227-р от 08.12.2011 г.

5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федер. закон № 131-ФЗ от 06.10.2003 г.

6. Известия. 2014. 29 апр.;

Ореховский П. Российская налоговая система и грядущий кризис региональных финансов // Федерализм. 2014. № 1. С. 141—142.

7. О государственном стратегическом планировании : Проект Федерального закона № 143912-6. Внесен в Государственную думу Распоряж. Правительства РФ № 1816-р от 29.09.2012 г.

8. Бухвальд Е.М. Приоритеты модернизации российской экономики: институционально-правовой аспект // Федерализм. 2014. № 4. С. 7—18.

9. Абалкин Л.И. О новой концепции долгосрочной стратегии // Вопросы экономики. 2008. № 3. С. 37—38;

Абалкин Л.И. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии // Вопросы экономики. 2010. № 6. С. 4—9.

10. Савельев Ю. Обоснование и выбор стратегий повышения конкурентоспособности российских регионов // Федерализм. 2011. № 4. С. 17—30;

Симметрия и асимметрия в российской модели федеративных отношений: науч. доклад. М.: Институт экономики РАН, 2012. 57 с.

11. Бухвальд Е.М. Особые режимы межбюджетных отношений: российские реалии и опыт Германии // Реформирование межбюджетных отношений. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 233—269.

Законодательство

/16.08.2012 Приказ Минэкономразвития России № 670 от 22.12.2010 г. «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации»

/10.08.2012 Постановление Правительства Санкт-Петербурга "О мерах по повышению эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в сфере государственного планирования социально-экономического развития Санкт-Петербурга" от 01.08.2011 №1054

/30.06.2012 Методические указания по составлению формы № 7 «Обоснование бюджетных ассигнований и результаты их использования»

/04.06.2012 Утверждена методика расчета показателей социально-экономического развития, утвержденных постановлением Правительства

Санкт-Петербурга от 13.09.2011 № 1325 «Об Основных направлениях деятельности Правительства Санкт-Петербурга на 2012 год и на плановый период 2013 и 2014 годов»

/06.04.2012Об организации работы по формированию (корректировке) перечня показателей социально-экономического развития Санкт-Петербурга на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов

/05.04.2012Постановление Правительства Санкт-Петербурга "О внесении изменения в постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.09.2011 N 1325" от 17.04.2012 №341

/05.04.2012Постановление Правительства Санкт-Петербурга от от 28 марта 2012 г. N 275 "О Концепции социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года"

/15.09.2011Проект закона Санкт-Петербурга "О Программе социально-экономического развития Санкт-Петербурга на 2012-2014 годы"

/12.07.2011Распоряжение Правительства Санкт-Петербурга №1722-р

/12.07.2011Распоряжение Правительства Санкт-Петербурга №1721

#### Литература:

##### *Основная:*

1. Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии: Учеб. Пособие. – Белгород: Обл. типография, 2009. Стр. 124-144, 210-267.
2. Муниципальное управление: Справочное пособие / Иванов В.В., Коробова А.Н. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. Стр. 64- 112.
3. Жихаревич Б.С., Лимонов Л.Э. Стратегический план Санкт-Петербурга. в сб. В лабиринтах современного управления: Стратегическое управление, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. Ред.-сост. Г.Р.Райтер М.: Экономика 1999.



*Дополнительная:*

1. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина. – М.: Экономика, 2005. – 603 с.
2. Лэндри Ч. Креативный город / Пер. с англ. – М.: Классика-XXI, 2006. – 399 с.
3. Найденова Р.И. Теоретические и методологические основы процесса перехода к устойчивому развитию экономики региона. – Старый Оскол: Тонкие Наукоемкие Технологии, 2007. – 243 с.
4. Куприянов С.В., Стрябкова Е.А. Кластер как форма организации современного развития промышленности (теория и методология). – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2007. – 97 с.
5. Коваль В.Н., Харченко К.В. Аналитическое обеспечение стратегического развития муниципального образования (опыт г. Белгорода) // Государственная власть и местное самоуправление. – 2007. – №6. – С.25-28.
6. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С.56-63.
7. Жихаревич Б.С. Поиски утраченного предназначения и стратегическое планирование // <http://www.citystrategy.leontief.ru/?it=3af288d45e6f9>
8. Динисламов И. Подходы к определению миссии и главной цели развития в стратегических планах городов // <http://www.citystrategy.leontief.ru/about/strkaz.zip>
9. Харченко К.В. Стратегический план города: концептуальность как условие практической реализуемости // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №4. – С.29-36.

**Занятие 7. (4 час.) «Документация, регламентирующая составление стратегических планов».**

*Цель занятия:* ознакомить студентов с составом документов, регламентирующих составление стратегических планов, их структурой и порядком использования при разработке системы плановых документов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц.
2. Регламент, регулирующий действия, касающиеся стратегического планирования организации.
3. Структура регламента.
4. Состав раздела регламента «Общие положения».
5. Цели регламента.
6. Задачи регламента.
7. Функции регламента.
8. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц.
9. Цель регламента - обеспечить функционирование эффективной системы стратегического планирования и управления банком.
10. Задачи регламента.

*Контрольные вопросы:*

1. Регламентация последовательности этапов разработки стратегического плана.
2. Регламентация обязанностей должностных лиц при разработке стратегического плана.
2. Содержание стратегического плана региона.
3. Алгоритмы стратегического планирования региона.
4. Портфельные стратегии управления экономикой.
5. Виды стратегий развития экономики региона.
6. Базовые стратегии развития региона.
7. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.
8. Инвестиционные проекты.
9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.

## 10. Целевые программы в системе стратегического планирования.

### Источники и литература

1. Концепция долгосрочного развития Российской Федерации до 2020 года // Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Спб.: Питер, 2009. – С.8.
3. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е.П. Голубков// Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №3. – С.14.
5. Демьянова О.В., Сафиуллин А.Р., Хазиахметов Б.З. Подходы к оценке конкурентоспособности на основе методов анализа эффективности / О.В. Демьянова, А.Р. Сафиуллин, Б.З. Хазиахметов. – Казань: Из-во ЦПЭИ, 2009. – С.25.
6. Евстигнеева Л.П., Евстигнеев Р.Н. Экономика как синергетическая система / Л.П. Евстигнеева, Р.Н. Евстигнеев – М.: Ленанд, 2010. – С.72.
9. Скоромник В. Проблемы организации стратегического управления в России / В. Скоромник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.neweconomic.ru/pbl/mf2.html> (дата обращения 25.08.2011)
11. Якимов А.В. Теория и практика стратегического планирования / А.В. Якимов // Бизнес-журнал. – 2010. - №5.- С.23.
12. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney - New York, 1996. – p.32.
13. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy / H.Mintzberg, A. McHugh - Wash.:Administrative Science Quarterly, 30, 1985.-p.5

#### Дополнительная:

1. Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации. Материалы сайта Министерства экономического развития.

2. <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/indexdocs>
3. Постановление Правительства Российской Федерации № 815 от 17.10.2009 г. "О порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года".
4. Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 года № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года». <http://www.scrf.gov.ru/documents/99.html>
5. Проект приказа Минэкономразвития России «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации». <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/indexdocs>
6. Проект федерального закона «О государственном стратегическом планировании» <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/regulation/indexdocs>
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ.- СПб:Питер,1999.-416с., с.160.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1993.
9. Баранчев В.П. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании. // Маркетинг. – 2001. – №3. – С.17-24.
10. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №17. – С. 57-60.
11. «В чем заключается сущность и особенности стратегического планирования?» <http://refdb.ru/look/2609745.html>
12. В лабиринтах современного управления сб. статей/ред.-сост. Грегори Р. Райтер. М.:ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 1999.

13. Горшкова Л. А. Анализ эффективности системы управления организацией. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №16. – С. 14-22.
14. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М. Дело, 2008.
15. Клейнер Г.Б. Миссия Москвы как объекта стратегического планирования Общественные науки и современность, 2010, № 5.
16. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. — М., 1998. – 367 с.
17. Карасев А.Б. О развитии российской системы корпоративного управления предприятием (на примере промышленного производства) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С.3-14.
18. Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий. // Управление персоналом. – 2002. – №4. – С.46-50.
19. 10. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1997. 9. Саати Т.Л., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь. 1991. – 224 с.
20. Третьяк С. «Стратегическое планирование: чем занимается одноименный отдел?» <http://samsebestrateg.ru/chem-zanimaetsya-otdel-strategicheskogo-planirovaniya/>
21. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
22. [http://www.rayter.com/annot1998\\_1\\_2.html](http://www.rayter.com/annot1998_1_2.html)
23. <http://fd.ru/recommend/2510-kak-reglamentirovat-strategicheskoe-planirovanie>

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

В рамках изучения дисциплины предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 3 до 5 страниц);

- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц);
- презентация в формате PowerPoint (защищается на последнем практическом занятии).

### **9.3. Иные материалы**

Для проведения практических занятий могут быть использованы дополнительные материалы, включающие различные формы контрольных заданий.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Стратегическое планирование» является частью вариативного цикла дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и входит в него как дисциплина по выбору. Дисциплина реализуется на факультете кафедрой управления.

*Цель курса* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом современного опыта в области стратегического управления.

### *Задачи курса:*

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями стратегического планирования, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты стратегического планирования и дать представление об интегрированном подходе к решению задач в этой области, с учетом современной практики;

– дать представление о характере и особенностях стратегического планирования в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по решению задач стратегического планирования в современных организациях;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, и методов стратегического планирования.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных со стратегическим планированием как с одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех

управленческих решений. Процесс стратегического планирования является элементом системы управления организацией, который объединяет все управленческие функции. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий и организаций, которые конкурируют как между собой, так и с иностранными субъектами хозяйственной деятельности.

Дисциплина направлена на формирование у студента следующей профессиональной компетенции:

– владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

***Знать:***

1. характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
2. порядок разработки стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
3. принципы формирования корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;
4. порядок планирования операционной (производственной) деятельности организации;
5. порядок проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;
6. принципы проведения анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.



**Уметь:**

1. использовать инструментарий стратегического менеджмента при разработке стратегии и стратегического плана организации;
2. учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегического плана организации;
3. планировать операционную (производственную) деятельность организаций;
4. проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;
5. проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.
6. анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

**Владеть:**

1. культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
2. новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций;
3. практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации структурного синтеза.
4. навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточный контроль в форме защиты итоговой письменной контрольной сдачи зачета. Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

УТВЕРЖДЕНО

УТВЕРЖДАЮ

Протокол заседания кафедры  
№ 01 от 31.08.2020

Руководитель ОП ВО

---

 (название)

---

 (подпись, Ф.И.О.)

### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочей программе дисциплины «Маркетинг менеджмент»  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
на 2020/2021 учебный год

#### Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

#### Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

**Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)**

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

Составитель

О.Ю. Артемов