

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»

**Наименование направленностей (профилей) – «Международный менеджмент»**

Уровень квалификация выпускника – бакалавриат

Формы обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

«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  
№ 9 от 02.04.2022

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

- 1.1 Цель и задачи дисциплины
- 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
- 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»
- 6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

### **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. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

Дисциплина направлена на формирование у студента следующей профессиональной компетенции:

- ПК-1 Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность.

Результаты обучения могут быть представлены в виде таблицы:

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

<p>ПК-1 Способе н планиро вать и организо вывать междуна родную (внешнеэ кономич ескую) деятельн ость.</p>	<p>ПК-1.4 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной 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».

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	20
	Семинары/лабораторные работы	22
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

## 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: маркосреды среды; микросреды и внутренней среды организации. Выбор стратегии. Реализация стратегии. Оценка и контроль выполнения.

Стратегический анализ как основной элемент стратегического планирования. Построение двумерных 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 (макросреда, непосредственное окружение). Внутренняя среда. Уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Анализ макросреды (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды. Состав макросреды, характеристика его составляющих и их влияние на организацию. Компоненты макросреды (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Взаимовлияние составляющих макросреды. Степень воздействия компонент макросреды на организацию. Система отслеживания внешней среды. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды. Факторы составляющих макросреды, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макросреды. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды. Примеры анализа макросреды 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>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
1	Теория и основные понятия стратегического планирования. Принципы, цели и задачи стратегического планирования. Этапы стратегического планирования	Лекция Семинар	Вводная лекция Собеседование Обсуждение теоретических вопросов Выполнение практических заданий
2	Методология стратегического планирования. Методы и модели стратегического планирования	Лекция Семинар	Собеседование Обсуждение теоретических вопросов Выполнение практических заданий
3	Анализ внешней и внутренней среды организации	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций Выполнение практических заданий

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

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.

## 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.

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
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

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
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.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«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</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.  Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  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.  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.  Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  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.znaniium.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.znaniium.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.: 60х90 1/16. – (Профессиональное образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0290-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.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.: 60х90 1/16. – (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-011393-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.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.znaniium.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.znaniium.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.znaniium.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.znaniium.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.znaniium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.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.znaniium.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. Домащенко, 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.znaniium.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>.

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Управленческие решения» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

### Состав программного обеспечения:

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

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

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 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.

**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.

**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.

**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.

**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 содержание 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.

**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.

**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.

## **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:

- ПК-1 Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность;
- ПК-1.4 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

***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.

**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.

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.