


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г. ШУХОВА»**
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

СОГЛАСОВАНО
Директор института
магистратуры

И.В. Ярмоленко
« 19 » _____ 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭМ

Ю.А. Дорошенко
« 28 » _____ 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки:

38.04.02 Менеджмент

Направленность программы:

Стратегический менеджмент

Квалификация

магистр

Форма обучения

очная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра стратегического управления

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952;
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

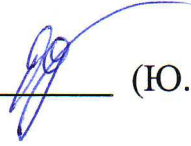
Составители: д-р экон. наук, доц.  (И.О. Малыхина)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры стратегического управления

« 23 » апреля 2021 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой стратегического управления

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

« 18 » мая 2021 г., протокол № 9

Председатель канд. экон. наук, доц.  (Л.И. Журавлева)

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
<p>Управление информацией и данными, включая их поиск, анализ, оценку, хранение и передачу в целях принятия обоснованных управленческих решений</p>	<p>ПК-1. Способен применять информационные технологии, современные инструменты поиска, сбора, обработки, анализа и оценки данных для решения аналитических задач и принятия обоснованных управленческих решений</p>	<p>ПК-1.2. Анализирует документы стратегического планирования разных уровней управления и использует их в профессиональной деятельности для решения управленческих задач</p>	<p>Знания: – теоретические основы стратегического управления и планирования деятельности организации.</p> <p>Умения: – применяет цифровые технологии для поиска, систематизации и анализа информационной базы проведения стратегического планирования.</p> <p>Навыки: – разработка плана стратегического развития организации с применением информационных технологий.</p>
<p>Стратегическое, тактическое и оперативное управление и стратегическое планирование развития организации, её проектной деятельности в условиях изменяющейся среды и глобализации экономики</p>	<p>ПК-4. Способность осуществлять стратегическое планирование и управлять организациями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды и глобализации экономики</p>	<p>ПК-4.4. Осуществляет стратегическое планирование в профессиональной деятельности с использованием современного методического инструментария в целях повышения эффективности деятельности организации</p>	<p>Знания: – методы и средства стратегического планирования на макро-, мезо и микроуровне.</p> <p>Умения: – применение методического инструментария стратегического планирования на микроуровне.</p> <p>Навыки: – разработка плана стратегического развития организации и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на основе применения инструментария стратегического планирования и цифровых технологий.</p>

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ПК–1. Способен применять информационные технологии, современные инструменты поиска, сбора, обработки, анализа и оценки данных для решения аналитических задач и принятия обоснованных управленческих решений.

Стадия	Наименования дисциплины
1.	Стратегическое планирование
2.	Социальные и философские проблемы информации и общества

1. Компетенция ПК–4. Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами

Стадия	Наименования дисциплины
1.	Стратегическое планирование
2.	Риски в инвестиционной деятельности
3.	Оценка и управление экономическими рисками
4.	Организация и управление бизнесом наукоемких предприятий
5.	Региональные аспекты предпринимательства

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единиц, 180 часов.

Форма промежуточной аттестации *экзамен*.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр №8
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	180
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	56	56
лекции	34	34
лабораторные	-	-
практические	17	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	5	5
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	124	124
Курсовой проект	-	-
Курсовая работа	36	36
Расчетно-графическое задание	-	-
Индивидуальное домашнее задание	-	-
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	56	56
Экзамен	36	36

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 1 Семестр 1

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
1. Основные понятия стратегического планирования					
	Планирование как функция управления. Факторы, обуславливающие потребность в планировании. Классификация видов планов. Понятия стратегического управления и стратегического планирования. Отличительные особенности стратегических планов. Критерии отнесения планов к разряду стратегических. Характерные черты стратегического планирования как вида деятельности. Основные задачи и цели стратегического планирования. Функции стратегического планирования и их взаимосвязь с процедурами стратегического планирования. Система стратегических планов и программ. Различия программы и плана. Требования, предъявляемые к программам в стратегическом планировании. Стратегические и целевые комплексные программы: их назначение и функции.	5	2	-	9
2. Методологическое и информационное обеспечение стратегического планирования					
	Объект и предмет стратегического планирования. Понятие методологии стратегического планирования. Структурные элементы методологии стратегического планирования: логика разработки прогнозов, программ и планов, методологические принципы и подходы, система показателей стратегического планирования, система методов составления и обоснования оптимальности стратегических планов. Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования. Требования, предъявляемые к целям в стратегическом планировании. Информационное обеспечение стратегического планирования. Система показателей стратегического планирования: классификация показателей, требования к показателям, способы обеспечения сопоставимости показателей в стратегическом планировании. Прогнозирование: назначение, роль и место в стратегическом планировании. Классификация видов прогнозов и их взаимосвязь с целями стратегического планирования.	5	3	-	9
3. Сущность и структура стратегии организации					
	Подходы к формированию стратегии организации. Роль и место стратегии в функционировании организации. Процедура формирования стратегии, ее этапы. Классификация и характеристика стратегий организации. Эталонные (базис-	6	3	-	9

	ные) стратегии развития организации. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Стратегический маркетинг и менеджмент как основа разработки стратегических планов и программ. Основные принципы и концепции стратегического маркетинга и менеджмента. Роль стратегического маркетинга и менеджмента в процессе выработки стратегии организации. Особенности организации стратегического планирования на микроуровне				
4. Стратегический анализ в организации					
	Сущность стратегического анализа. Анализ внешней среды организации: основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения организации. Анализ непосредственного окружения организации. Срезы внутренней среды организации. Методы анализа внутренней среды организации. Цели, основные этапы и методы портфельного анализа. Основные методы стратегического анализа и планирования в организации: анализ разрыва, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица БКГ, матрица McKinsey, модель 7М, модель ADL, модель Хофера – Шенделя, модель Shell/DPM. Особенности, преимущества и недостатки существующих методов стратегического анализа, сфера применения и ограничения в использовании. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации	6	3	-	9
5. Разработка стратегического плана организации					
	Стратегическое планирование на микроуровне; технология разработки стратегической программы организации. Стратегические планы и программы организации. Формирование системы стратегических целей организации. Сбалансированная система показателей. Формирование и реализация стратегии, направленной на достижение целей организации. Структура стратегического плана, характеристика его разделов. Бизнес-план как разновидность стратегического плана организации. Характерные особенности бизнес-плана как формы стратегического плана организации. Инструменты автоматизации процесса разработки стратегических планов и программ деятельности организации.	6	3	-	11
6. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации					
	Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации как завершающий этап стратегического планирования. Система стратегического контроля в организации. Определение показателей оценки и контроля реализации стратегии организации. Контроль соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Контроль соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации. Контроль соответствия риска, заложенного в стратегии организации, допустимому уровню. Сравнение параметров контроля стратегического плана с реальным состоянием организации. Корректировка стратегии организации по мере реализации стратегических планов и программ	6	3	-	9
	ИТОГО	34	17		56

4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр №1				
1	Основные понятия стратегического планирования	Деловая игра на тему «Стратегическое планирование на макро-, мезо- и микро-уровне»	2	9
2	Методологическое и информационное обеспечение стратегического планирования	Практикум на тему «Информационная база стратегического планирования: внутренние и внешние данные»	3	9
3	Сущность и структура стратегии организации	Практикум на тему «Разработка стратегического плана развития организации»	3	9
4	Стратегический анализ в организации	Практикум на тему «Стратегический анализ деятельности организации с применением нескольких моделей»	3	9
5	Разработка стратегического плана организации	Деловая игра на тему «Разработка бизнес-плана перспективного развития организации»	3	11
6	Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации	Практикум на тему «Стратегический анализ рисков промышленного предприятия»	3	9
ИТОГО:			17	56
ВСЕГО:				83

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрены учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Структура работы:

- Титульный лист (прил. 1);
- Содержание;
- Введение (1-2 стр.) – в введении отражается актуальность выбранной темы исследования, цель, задачи курсовой работы, используемые в процессе написания работы данные;
- Теоретическая часть – исследование по выбранной теме (20-30 стр.). Тема раскрывается минимум в двух главах в каждой два-три параграфа;
- Практическая часть – разработка стратегического плана организации.
- Заключение (1-2 стр.)
- Список используемых источников (минимум 15).
- Приложения – формы бухгалтерской отчетности предприятия, использованные в расчетах практической части.

Примерный перечень тем для теоретической части курсовой работы

1. Характерные черты стратегического планирования как вида деятельности.
2. Принципы стратегического планирования.
3. Отличительные особенности стратегических планов.
4. Критерии отнесения планов к разряду стратегических.
5. Стратегическая программа как основа развития организации.
6. Стратегические и целевые комплексные программы: их назначение и функции.
7. Научные подходы к разработке стратегических решений.
8. Методические основы стратегического планирования.
9. Информационные основы стратегического планирования.
10. Эталонные (базисные) стратегии развития организации.
11. Этапы формирования стратегии организации.
12. Технология разработки стратегии организации.
13. Особенности формулирования стратегии организации на функциональном уровне.
14. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегического плана.
15. Преимущества и недостатки существующих методов стратегического анализа.
16. Инструментарий оценки внешней среды организации.
17. Инструментарий оценки внутренней среды организации.
18. Маркетинговый срез внутренней среды организации.
19. Оценка конкурентных преимуществ организации.
20. Инструменты конкурентного анализа организации.
21. Стратегическое планирование на микроуровне; технология разработки стратегической программы организации.
22. Формирование системы стратегических целей организации.
23. Сбалансированная система показателей.
24. Особенности различных типов и видов бизнес-планов.
25. Прикладное программное обеспечение для разработки бизнес-плана.
26. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации как завершающий этап стратегического планирования.
27. Контроль соответствия выбранной стратегии организации состоянию и требованиям окружения.
28. Контроль соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.
29. Контроль соответствия риска, заложенного в стратегии организации, допустимому уровню.
30. Мотивация достижения стратегических результатов.

Примерная структура практической части

1. Определение миссии и целей организации.

Миссия – это предназначение организации, она раскрывает смысл существования организации, отличие данной организации от подобных.

Миссия конкретизирует статус организации, дает определение самых важных ее характеристик и закрепляется в уставе организации.

Миссия обязательно отражает следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры – на решение, каких задач направлена деятельность организации, к чему она стремится;
- сфера деятельности, – какой продукт или услугу предлагает покупателям;
- философия организации – ценности и верования, которые приняты в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности.

Выбор миссии определяет цели, которые ставит перед собой организация.

Цели, в отличие от миссии, выражают конкретные направления в деятельности организации.

Деятельность организации всегда носит многоцелевой характер.

Цели по периоду их достижения делятся на:

- стратегические цели, которые направлены на решения масштабных проблем и относятся к организации в целом. Это долгосрочные цели. Они устанавливаются менеджерами высшего уровня;
- тактические цели, которые направлены на решения проблем подразделений и устанавливаются менеджером среднего уровня. Это среднесрочные цели;
- оперативные цели, которые связаны с решением текущих проблем и устанавливаются менеджерами нижнего уровня. Это краткосрочные цели.

Цели разрабатываются по различным направлениям деятельности организации. Выделяют 8 ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

1. положение на рынке,
2. инновации,
3. производительность,
4. ресурсы,
5. прибыльность,
6. управленческие аспекты,
7. персонал,
8. социальная ответственность.

Из этих 8 ключевых пространств установления целей наиболее значительными для российских организаций являются финансовые цели, а точнее прибыль, показатель доходности.

Ключевой может стать совокупность нескольких (чаще 2-3) взаимосвязанных целей. Цели должны соответствовать определенным критериям качества. Главным из них является:

- максимально возможная конкретность целей,
- цели должны быть достижимыми,
- гибкость целей,
- измеримость целей,
- сопоставимость целей.

2. Анализ среды организации.

Анализ среды является исходным этапом стратегического направления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей организации и для выработки стратегий.

Содержанием этого этапа является определение факторов внешней и внутрен-

ней среды, которые могут оказать влияние на возможности организации в достижении своих целей.

Внешняя среда, как известно, включает фоновую и деловую среды.

Анализ фоновой среды включает в себя изучение влияния таких факторов, как:

- состояние экономики (темпы инфляции, налоговые ставки, платежеспособность организации и др.);
- политические процессы (таможенная политика, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, правовое регулирование экономики и др.);
- социальные и культурные факторы;
- научно-техническое развитие общества;
- инфраструктуру и др.

Деловая среда анализируется по следующим основным компонентам, которые оказывают прямое воздействие на организацию:

1. Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых организации (сырья, финансового капитала, производственного капитала). Затем клиенты, потребители продукции организации.

Посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например, налоговая инспекция).

2. Во-вторых, конкурирующие фирмы и так называемые контактные аудитории – среда массовой информации, общество потребителей и др. После анализа внешней среды организация выделяет те факторы, которые для нее являются наиболее важными, их называют «критическими точками», по ним собирается необходимая информация.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкретной борьбе.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: производство, маркетинг, финансы, организационная структура, персонал, межличностные отношения.

Далее на этом этапе производится оценка информации о внутренней и внешней среде.

Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность организации.

3. Анализ альтернатив и выбор стратегии.

Проанализировав внешние угрозы и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю среду, осуществляется выбор стратегии.

Процесс выбора состоит из стадий разработки, доводки и анализа.

На первой стадии создается стратегия, позволяющая достичь поставленных целей.

На второй стадии стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации, и формируется общая стратегия.

На третьей стадии анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

В процессе осуществления первой стадии производится выбор стратегии из нескольких возможных вариантов.

Все многообразие стратегий, которые выбирают организации в практической деятельности, являются различными модификациями 4-х базовых или эталонных стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды.

Выделяются 4 базовые стратегии:

Стратегия стабильности. Эту стратегию выбирают организации в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением организации, то и в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Стратегия роста – увеличение организации часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидностями стратегии роста является вертикальная интеграция – (приобретение собственности) и горизонтальная интеграция (расширение изнутри).

Осуществляется эта стратегия 3 способами:

– поглощение конкурирующих фирм путем приобретения контрольного пакета акций;

– слияние – объединение на приблизительно равных началах в рамках единой организации;

– совместная организация – объединение организаций разных сторон для реализации совместного проекта.

Стратегия сокращения – применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Ее разновидностями являются:

– стратегия разворота – отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы и поиск путей эффективного использования ресурсов.

– стратегия отделения – отказ от плохо работающих видов бизнеса – продажа или превращение в отдельно работающую фирму.

– стратегия ликвидации - распродажа активов организации. Это наиболее нежелательная из стратегий сокращения.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание отмеченных стратеги. Этой стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых стратегий – сокращений и роста.

Для российских государственных и приватизированных предприятий выделяется еще один вид стратегии – *стратегия выживания*, которая представляет способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности хозяйственной единицы в условиях переходного периода российской экономики.

Основными целями этой стратегии является:

– приспособление к формирующемуся рынку;

– обеспечение стабильности хозяйственной деятельности;

– сохранение ресурсного потенциала, особенно профессионального.

Каждая из отмеченных стратегий представляет собой базовую стратегию, ко-

торая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов.

Например, стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация, когда организация перестает существовать, отсечение лишнего – ликвидация или репрофилирования неэффективных подразделений.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, которые наполняются конкретным содержанием в процессе доводки. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, определяются необходимые ресурсы.

4. Выполнение стратегии.

Реализация стратегии требует проведения так называемых стратегических изменений, которые создают в организации условия, необходимые для выполнения выбранной стратегии.

Характер стратегических изменений зависит от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынков, организации и продукта.

Выделяется 3 уровня стратегических изменений в организации:

1) *Коренная реорганизация*, – т.е. проведение фундаментальных изменений организации. Необходимость в них возникает, когда организация покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции, рынки сбыта. Изменения происходят в технологии, составе ресурсов. Меняется миссия организации. При этом у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

2) *Радикальные изменения* – значительные внутриорганизационные преобразования, связанные с разделением или со слиянием с другой организацией.

3) *Умеренные изменения* - наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателя.

Стратегические изменения носят системный характер и затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Поэтому они имеют комплексный характер.

Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Свое материальное воплощение процесс стратегического планирования находит в системе взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

Важнейшим из них является стратегический план, который определяет основные направления деятельности организации, ее цели и стратегии.

Стратегический план включает:

1. Миссию и цели организации,
2. Анализ состояния и перспектив развития внешней среды организации,
3. Анализ состояния и прогноз развития конкуренции,
4. Анализ сильных и слабых сторон,
5. Ресурсы, необходимые для реализации стратегии,
6. Основные этапы реализации стратегии во времени,
7. Оценку вероятности реализации стратегии.

В качестве важного механизма реализации стратегии используются тактика,

политика, процедуры и правила.

Тактика – это формы и методы действий по достижению ближайших целей. Тактика разрабатывается руководителями среднего звена в развитие стратегии и на короткий срок.

Политика – это направление деятельности организации, это общее руководство для принятия решений, например, поддержание высокого качества продукции. Формулируется политика руководителями высшего звена на длительный срок.

Процедуры описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, т.е. процедура представляет запрограммированное решение, которое следует принимать в стандартной ситуации.

Составляющими процедуры бывают *правила*, которые предписывают строго регламентированные действия в определенной ситуации и исключают всякую свободу выбора.

Правила и процедуры способствуют достижению целей, т.к. указывают работникам направление их действий в конкретной ситуации.

5. Оценка и контроль реализации стратегии.

Это завершающий этап процесса стратегического планирования. Он обеспечивает обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации.

Задачей стратегического контроля на этом этапе является выяснение возможности в дальнейшей реализации стратегии, установление приведет ли их реализация к достижению поставленных целей.

Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей организации.

4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

Не предусмотрены учебным планом.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

1. Компетенция ПК–1. Способен применять информационные технологии, современные инструменты поиска, сбора, обработки, анализа и оценки данных для решения аналитических задач и принятия обоснованных управленческих решений.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-1.2. Анализирует документы стратегического планирования разных уровней управления и использует их в профессиональной деятельности для решения управленческих задач.	1) точки контроля в течение семестра по изучаемым разделам; 2) устный опрос; 3) защита курсовой работы; 4) экзамен.

2. Компетенция ПК–4. Способен осуществлять разработку и реализацию стратегий, управление бизнес-процессами, проектами с учетом факторов риска на основе применения современных информационных технологий в условиях неопределенности среды и глобализации экономики.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-4.4. Осуществляет стратегическое планирование в профессиональной деятельности с использованием современного методического инструментария в целях повышения эффективности деятельности организации	5) точки контроля в течение семестра по изучаемым разделам; 6) устный опрос; 7) защита курсовой работы; 8) экзамен.

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена / дифференцированного зачета / зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Основные понятия стратегического планирования	1. Планирование как функция управления: факторы, классификация видов планов. 2. Понятия стратегического управления и стратегического планирования: отличительные особенности стратегических планов, критерии отнесения, характерные черты. 3. Основные задачи и цели стратегического планирования. 4. Функции стратегического планирования и их взаимосвязь с процедурами стратегического планирования. 5. Система стратегических планов и программ, различия, требования. 6. Стратегические и целевые комплексные программы: их назначение и функции.
2	Методологическое и	7. Объект и предмет стратегического планирования.

	информационное обеспечение стратегического планирования	<p>8. Понятие методологии стратегического планирования.</p> <p>9. Структурные элементы методологии стратегического планирования</p> <p>10. Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования.</p> <p>11. Информационное обеспечение стратегического планирования.</p> <p>12. Система показателей стратегического планирования.</p> <p>13. Прогнозирование: назначение, роль и место в стратегическом планировании.</p>
3	Сущность и структура стратегии организации	<p>14. Подходы к формированию стратегии организации. Роль и место стратегии в функционировании организации.</p> <p>15. Процедура формирования стратегии, ее этапы. Классификация и характеристика стратегий организации.</p> <p>16. Эталонные (базисные) стратегии развития организации.</p> <p>17. Стратегический маркетинг и менеджмент как основа разработки стратегических планов и программ.</p> <p>18. Основные принципы и концепции стратегического маркетинга и менеджмента.</p> <p>19. Особенности организации стратегического планирования на микроуровне</p>
4	Стратегический анализ в организации	<p>20. Сущность стратегического анализа.</p> <p>21. Анализ внешней среды организации: основные составляющие и типы внешней среды.</p> <p>22. Методы анализа внутренней среды организации.</p> <p>23. Цели, основные этапы и методы портфельного анализа.</p> <p>24. Основные методы стратегического анализа и планирования в организации.</p>
5	Разработка стратегического плана организации	<p>25. Стратегическое планирование на микроуровне; технология разработки стратегической программы организации.</p> <p>26. Сбалансированная система показателей.</p> <p>27. Формирование и реализация стратегии, направленной на достижение целей организации.</p> <p>28. Структура стратегического плана, характеристика его разделов.</p> <p>29. Бизнес-план как разновидность стратегического плана организации. Характерные особенности бизнес-плана как формы стратегического плана организации.</p> <p>30. Инструменты автоматизации процесса разработки стратегических планов и программ деятельности организации.</p>
6	Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации	<p>31. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации как завершающий этап стратегического планирования.</p> <p>32. Система стратегического контроля в организации.</p> <p>33. Контроль соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.</p> <p>34. Контроль соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.</p> <p>35. Контроль соответствия риска, заложенного в стратегии организации, допустимому уровню.</p> <p>36. Сравнение параметров контроля стратегического плана с реальным состоянием организации.</p> <p>37. Корректировка стратегии организации по мере реализации стратегических планов и программ</p>

5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы

Примерный перечень вопросов для защиты курсовой работы

- 1) Основные типы стратегий организации.
- 2) Факторы формирования стратегии организации.
- 3) Основные отличительные особенности стратегии по И. Ансоффу, А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду.
- 4) Стратегия повышения качества.
- 5) Стратегия снижения издержек организации.
- 6) Стратегия ресурсосбережения.
- 7) Стратегия организационно-технического развития организации.
- 8) Стратегия совершенствования управления персоналом организации.
- 9) Стратегия социального развития организации.
- 10) Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании
- 11) Разработка и реализация стратегий организации.
- 12) Управление реализацией стратегии организации.
- 13) Виды информации для стратегического планирования.

5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

1. Точки контроля в течение семестра по изучаемым разделам

Примерный перечень тестовых вопросов для текущего контроля

1. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:
 - a) формирование стратегии;
 - b) изучение внутренней среды;
 - c) изучение внешней среды;
 - d) анализ и оценка состояния организации.

2. Осуществление стратегии производится путем изменений:
 - a) численности работающих;
 - b) культуры руководства;
 - c) системы используемой информации;
 - d) поставщиков ресурсов.

3. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:
 - a) система мотивации персонала;
 - b) технология менеджмента;
 - c) структуризация целей.

4. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:
 - a) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;
 - b) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
 - c) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

5. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:

- a) цели;
- b) политика;
- c) объекты продаж;
- d) структуры;
- e) финансирование.

6. Процесс стратегического планирования включает:

- a) выбор стратегии;
- b) изучение рынка;
- c) формулировку целей и задач;
- d) определение уровней иерархии;
- e) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- f) мотивацию;
- g) реализацию плана.

7. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:

- a) определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- b) постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- c) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
- d) реализация стратегического плана;
- e) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации;
- f) постановка и решение текущих задач предприятия.

2. Устный опрос

Типовые вопросы для устного опроса

- 1) Сущность стратегического управления.
- 2) Организация как объект стратегического управления.
- 3) Функции стратегического управления.
- 4) Принципы стратегического управления.
- 5) Стратегическая пирамида.
- 6) Корпоративная стратегия организации.
- 7) Деловая стратегия организации.
- 8) Функциональная стратегия организации.
- 9) Операционная стратегия организации.
- 10) Стратегическое планирование как наука.
- 11) Этапы и процедуры стратегического планирования.
- 12) Методология стратегического планирования.
- 13) Процесс стратегического планирования.
- 14) Стратегический анализ в организации.

3. Защита курсовой работы

Примерный перечень вопросов для защиты курсовой работы

- 1) Дайте определение категории «стратегический менеджмент».
- 2) Что такое «интеграция деятельности организации» и чем она полезна для бизнеса?
- 3) Что такое «диверсификация» и почему руководство организаций к ней прибегает?
- 4) В чем заключается смысл стратегического контроллинга?
- 5) Охарактеризуйте факторы внешней среды организации.
- 6) Перечислите особенности анализа макроокружения организации.
- 7) Перечислите особенности анализа микроокружения организации.
- 8) Охарактеризуйте методологию PEST – анализа
- 9) Характеристика факторов внешней среды организации.
- 10) Охарактеризуйте матрицу и правила SWOT – анализа.
- 11) В чем заключается сущность портфельного анализа?

4. Экзамен

Перечень экзаменационных вопросов представлен в пункте 5.2.1

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена, дифференцированного зачета, дифференцированного зачета при защите курсового проекта/работы используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Теоретические основы стратегического управления и планирования деятельности организации.
	Методы и средства стратегического планирования на макро-, мезо и микроуровне.
Умения	Применяет цифровые технологии для поиска, систематизации и анализа информационной базы проведения стратегического планирования.
	Применение методического инструментария стратегического планирования на микроуровне.
Навыки	Разработка плана стратегического развития организации с применением информационных технологий.
	Разработка плана стратегического развития организации и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на основе применения инструментария стратегического планирования и цифровых технологий.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Теоретические основы стратегического управления и планирования деятельности организации.	Не знает теоретических основ стратегического управления и стратегического планирования.	Знает неполные определения основных определений и понятий, относящихся к категориям «стратегического менеджмента» и «стратегического планирования»	Достаточно точно определяет смысл категорий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование», допуская небольшие неточности.	Точно и в полной мере владеет понятийным аппаратом дисциплины, дает безошибочные и развернутые ответы на поставленные вопросы.
Методы и средства стратегического планирования на макро-, мезо и микроуровне.	Не знает методов и средств стратегического планирования на всех уровнях.	Знает основные методы и средства, допускает ошибки и неточности, не имеющие критический характер.	Знает методический инструментарий стратегического планирования, при их интерпретации может допускать незначительные ошибки и неточности.	Самостоятельно интерпретирует методический инструментарий стратегического планирования, дифференцируя по всем уровням, не допуская логических и семантических ошибок.

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Применяет цифровые технологии для поиска, систематизации и анализа информационной базы проведения стратегического планирования.	Не умеет применять цифровыми технологиями.	Демонстрирует удовлетворительное, но не полное умение применять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации;	Демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации.	Демонстрирует полное, систематизированное владение навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации
Применение методического инструментария стратегического планирования на микроуровне.	Не умеет применять методических инструментарий стратегического планирования на микроуровне.	Может применять наиболее простые методы стратегического планирования с посторонней помощью.	Самостоятельно применяет наиболее простые инструменты стратегического планирования, в отдельных ситуациях	Самостоятельно применяет полный инструментарий стратегического планирования на микроуровне, не допус-

			ях требуется дополнительная помощь.	кая ошибок и неточностей.
--	--	--	-------------------------------------	---------------------------

Оценка сформированности компетенций по показателю *Навыки*.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Разработка плана стратегического развития организации с применением информационных технологий.	Не владеет навыками разработки плана стратегического развития организации с применением информационных технологий.	Владеет базовыми навыками разработки плана стратегического развития предприятия, при применении цифровых технологий требуется дополнительная помощь.	Самостоятельно может разработать план стратегического развития организации, однако при использовании цифровых технологий требуется поддержка.	Самостоятельно разрабатывает план стратегического развития предприятия, самостоятельно избирает технические средства, не допуская ошибок и неточностей.
Разработка плана стратегического развития организации и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий на основе применения инструментария стратегического планирования и цифровых технологий.	Не способен произвести анализ экономической эффективности предлагаемых мероприятий.	Допускает неточности и ошибки в выборе методик оценки эффективности предлагаемых мероприятий, при использовании цифровых средств требуется дополнительная помощь.	Самостоятельно разрабатывает план стратегического развития организации, производя оценку экономической эффективности с применением инструментария, но допускает неточности, не носящие критический характер.	Самостоятельно разрабатывает план стратегического развития предприятия и выбирает инструментарий оценки эффективности предлагаемого комплекса мер, способен применять цифровые технологии без сторонней помощи, не допуская ошибок и неточностей.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, экран, ноутбук
2.	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2.	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3.	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
4.	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5.	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Беликова, И. П. Основы стратегического управления: учебное пособие: [16+] / И. П. Беликова, В. А. Ивашова; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 128 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614084>

2. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник / А. А. Киселев. – Москва; Берлин:

Директ-Медиа, 2020. – 336 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>

3. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник: [16+] / А. А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 336 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>

4. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л. Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 240 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684226>

5. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 320 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621935>

6. Стратегический анализ деятельности организации: учебное пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [и др.]: под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 242 с. — ISBN 978-5-394-04427-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107823.html>

7. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование: учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. — Оренбург: ОГУ, 2015. — 257 с. — ISBN 978-5-7410-1342-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/98118>

6.4. Перечень интернет-ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1) Информационно-правовой портал ГАРАНТ [электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/>

2) Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

3) Университетская библиотека Online [электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub

4) Электронно-библиотечная система «IPRBooks» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/>

5) Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [электронный ресурс]. – URL: <https://e.lanbook.com/>

7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 2022/2023 учебный год
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № _____ заседания кафедры от « ____ » _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ Ю.А. Дорошенко
подпись, ФИО

Директор института _____ Ю.А. Дорошенко
подпись, ФИО

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов