

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственного регулирования экономики

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры государственного  
регулирования экономики  
Протокол от «25» марта 2021 г. № 8

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.01.02 Стратегическое планирование

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.01 Экономика

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление инвестициями и инновациями в экономике

---

*(направленность (профиль))*

магистр

---

*(квалификация)*

очная, заочная

---

*(форм(ы) обучения)*

Год набора – 2021

Москва, 2021 г.

**Автор-составитель:**

Доцент кафедры государственного регулирования экономики, кандидат экономических наук, доцент Подмогильная В.А.

**Заведующий кафедрой:**

Заведующий кафедрой государственного регулирования экономики, доктор экономических наук, профессор Кушлин В.И.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	3
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	3
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	21
6.1. Основная литература .....	21
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.4. Нормативные правовые документы .....	21
6.5. Интернет-ресурсы .....	21
6.6. Иные источники .....	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	22

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02 «Стратегическое планирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции
ДПК-4	иметь навыки разрабатывать прогнозы научно-технического и инновационного развития различных хозяйственных систем, в том числе корпоративных	ДПК-4.1

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта, или по результатам форсайт-сессии)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ДПК-4.1	Знать теории организационно-управленческих решений Уметь применять организационно-управленческие решения в области стратегического планирования Владеть методами организационно-управленческих решений в сфере стратегического планирования

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.01.02 «Стратегическое планирование» на очной форме обучения составляет 2 зачётные единицы. Дисциплина изучается в 2 семестре. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 36 часов: лекции – 8 часов, практические занятия – 24 часа. Самостоятельная работа составляет 40 часов.

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.1.2 «Стратегическое планирование» на заочной форме обучения составляет 2 зачётные единицы. Дисциплина изучается в 1 семестре. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов: лекции – 4 часов, практические занятия – 12 часов. Самостоятельная работа составляет 52 часов.

### Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02 «Стратегическое планирование» относится к дисциплинам по выбору программы Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО по направлению 38.04.01 «Экономика».

Дисциплина реализуется после изучения Б1.В.ДВ.1.1 «Бухгалтерский учет».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.В.ДВ.3.1 «Инновационный менеджмент», Б1.В.ДВ.3.2 «Финансовый менеджмент».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет (2 семестр).

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)								
№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации** *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Научные основы стратегического планирования.	13	1		4		8	О, Т
Тема 2	Основные задачи, цели и функции стратегического планирования	8			4		4	О,Т
Тема 3	Основы методологии стратегического планирования	9	1		4		4	О, Т
Тема 4	Методы стратегического планирования. Анализ внешней среды.	7	1		2		4	О
Тема 5	Сущность и структура стратегии предприятия. Формирование стратегии и выбор стратегических альтернатив	7	1		2		4	О
Тема 6	Стратегический анализ как основа стратегического планирования. Анализ внутренней среды предприятия	7	1		2		4	О
Тема 7	Технология разработки стратегической программы фирмы. Формирование	7	1		2		4	О

	конкурентной стратегии							
Тема 8	Опыт реализации стратегий развития крупных и средних корпораций в мире, проведения стратегических изменений в организации	7	1		2		4	Т
Тема 9	Перевод целевой стратегической программы на оперативный уровень. Разработка функциональных стратегий	7	1		2		4	О
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>зачет</b>
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>8</b>		<b>24</b>		<b>40</b>	
<b>Заочная форма обучения</b>								
Тема 1	Научные основы стратегического планирования.	10	2		2		6	тест
Тема 2	Основные задачи, цели и функции стратегического планирования	8			2		6	тест
Тема 3	Основы методологии стратегического планирования	8	1		2		6	тест
Тема 4	Методы стратегического планирования. Анализ внешней среды.	8			2		6	контрольная работа
Тема 5	Сущность и структура стратегии предприятия. Формирование стратегии и выбор стратегических альтернатив	9	1		2		6	контрольная работа
Тема 6	Стратегически	6					6	контрольная

	й анализ как основа стратегического планирования. Анализ внутренней среды предприятия							работа
Тема 7	Технология разработки стратегической программы фирмы. Формирование конкурентной стратегии	6					6	контрольная работа
Тема 8	Опыт реализации стратегий развития крупных и средних корпораций в мире, проведения стратегических изменений в организации	5					5	тест
Тема 9	Перевод целевой стратегической программы на оперативный уровень. Разработка функциональных стратегий	7			2		5	контрольная работа
<b>Промежуточная аттестация</b>		<b>4</b>						<b>зачет</b>
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>52</b>	

*Примечание:*

*\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), диспут (Д).*

*\*\*\* – формы промежуточной аттестации: экзамен (Э).*

#### **Содержание дисциплины (модуля)**

Тема. Научные основы стратегического планирования

Цель: рассмотреть методологические основы стратегического планирования.

Задачи:

1. проследить этапы развития стратегического планирования
2. раскрыть понятие, сущность, задачи и функции стратегического планирования

3. рассмотреть отличительные особенности стратегического планирования;
4. раскрыть типы и формы стратегического планирования;
5. рассмотреть процесс стратегического планирования и его этапы.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: стратегическое планирование, типологию стратегического планирования, формы стратегического планирования: по степени удовлетворенности, по горизонту планирования и в зависимости от временной ориентации.

Вопросы к занятию

1. Сущность стратегического планирования.
2. Типология стратегического планирования.
3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
4. Процесс стратегического планирования и его этапы.

Вопросы для самоконтроля

1. Укажите, в чем отличие понятий «стратегическое планирование» и «стратегический менеджмент»
2. Назовите известные вам определения стратегического планирования.
3. Укажите цели и задачи стратегического планирования.
4. Раскройте типологию стратегического планирования.
5. Назовите характерные черты стратегического планирования.
6. В чем заключаются отличия стратегического планирования от долгосрочного, краткосрочного и бизнес-планирования?
7. Укажите этапы стратегического планирования и раскройте их содержание.

Тема. Основные задачи, цели и функции стратегического планирования

Цель: рассмотреть процесс формирования видения и миссии фирмы, цели экономической организации.

Задачи:

1. раскрыть понятия «видение» и «миссия»;
  2. рассмотреть подходы к формированию видения и миссии.
- рассмотреть основные характеристики целей организации;
3. раскрыть сущность иерархии целей;
  4. определить ключевые пространства, в рамках которых устанавливаются цели.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: видение, миссия, цель, типы целей, SMART-принципы, «дерево целей», ключевые пространства.

Вопросы к занятию

1. Видение организации.
2. Определение миссии организации.
3. Построение иерархии целей.
4. Пространство определения целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятиям «видение» и «миссия».
2. Раскройте подходы к формированию видения и миссии.
3. Сформулируйте основные характеристики целей организаций.
4. В чем сущность иерархии целей?
5. В рамках, каких основных пространств организация определяет свои цели?
6. Дайте характеристику основных показателей прибыльности организации.



## Тема. Основы методологии стратегического планирования

Цель: раскрыть сущность стратегического плана и его структуры.

Задачи:

1. дать определение понятию «стратегический план»;
2. рассмотреть структуру стратегического плана;
3. раскрыть сущность разделов стратегического плана;
4. рассмотреть систему показателей стратегического плана.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: стратегический план, структура, разделы и показатели стратегического плана.

Вопросы к занятию

1. Стратегический план его структура.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое стратегический план?
2. Расскажите об известных вам структурах стратегического плана.
3. Какие разделы должен включать в себя оптимальный стратегический план?
4. Отрадите состав вопросов, включаемых в разделы стратегического плана.
5. Приведите систему показателей стратегического плана.

## Тема. Методы стратегического планирования. Анализ внешней среды.

Цель - рассмотреть процесс анализа внешней среды.

Задачи:

1. рассмотреть цели и задачи анализа внешней среды;
2. разобрать компоненты макроокружения;
3. разобрать компоненты непосредственного окружения;
4. рассмотреть методы конкурентного анализа.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: идеалы организации: внешняя среда, макроокружение, непосредственное окружение, конкурентный анализ, 5 сил конкуренции М. Портера, стратегическая группировка, КФУ (ключевые факторы успеха).

Вопросы к занятию

1. Цели и задачи анализа внешней среды.
2. Характеристика макроокружения.
3. Характеристика непосредственного окружения.
4. Конкурентный анализ.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели анализа внешней среды?
2. Охарактеризуйте факторы макроокружения организации.
3. Охарактеризуйте факторы непосредственного окружения организации.
4. Раскройте методы конкурентного анализа.

## Тема. Сущность и структура стратегии предприятия. Формирование стратегии и выбор стратегических альтернатив

Цель - разобрать процесс формирования стратегии и выбора стратегических альтернатив.

Задачи:

1. рассмотреть процесс формирования стратегии;
2. раскрыть понятия «стратегические альтернативы» и «стратегический выбор»;
3. рассмотреть типы стратегических альтернатив;

4. разобрать процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора анализа;

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: формирование стратегии, стратегия стабильности, роста, сокращения, комбинированная стратегия, базовая стратегия, стратегические альтернативы, стратегический выбор, альтернативы постепенного совершенствования, альтернативы обновления, инновационные альтернативы, портфель стратегий и его уровни.

Вопросы к занятию

1. Процесс формирования стратегии.
2. Базовые стратегии и обоснование ее выбора.
3. Понятие и типы стратегических альтернатив. Стратегический выбор.
4. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
5. Портфель стратегий и его уровни.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность стратегии ограниченного роста (стабильности).
2. Раскройте сущность стратегии роста.
3. Раскройте сущность стратегии сокращения.
4. Назовите типы стратегических альтернатив.
5. Что представляет собой стратегический выбор.
6. В чем заключается процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.

Тема. Стратегический анализ как основа стратегического планирования. Анализ внутренней среды предприятия

Цель - рассмотреть процесс анализа внутренней среды организации.

Задачи:

1. рассмотреть цель анализа внутренней среды;
2. раскрыть компоненты внутренней среды.
3. рассмотреть методы анализа внутренней среды.
4. рассмотреть сущность и этапы стратегического анализа;
5. раскрыть инструменты и методы стратегического анализа;

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: внутренняя среда, компоненты внутренней среды, методы анализ внутренней среды. стратегический анализа, анализ разрыва (Gap-анализ), анализ динамики издержек и кривая опыта, анализ динамики рынка, модель «продукт-рынок» А. Дж. Стейнера, портфельный анализ, матрица БКГ, многофакторная матрица «Мак-Кинси».

Вопросы к занятию

1. Анализ и оценка внутренней среды фирмы.
2. Методы анализа внутренней среды.
3. Сущность и этапы стратегического анализа.
4. Анализ разрыва.
5. Анализ динамики издержек и кривая опыта.
6. Анализ динамики издержек и кривая опыта.
7. Модель «продукт-рынок».
8. Портфельные модели анализа стратегии.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте внутреннюю среду организации по областям деятельности: маркетинг, производство, финансы, персонал и имидж фирмы.
2. Что подразумевает понятие «критические точки организационной среды»?
3. От чего и как зависят критические точки организационной среды?
4. Сущность анализа разрыва.
5. Сущность динамики издержек и кривой опыта.

6. Сущность модель «продукт-рынок».
7. Сущность анализа на основе матрицы БКГ.
8. Преимущества и недостатки БКГ.
9. Сущность многофакторная матрица «Мак-Кинси».
10. Какие факторы определяют привлекательность рынка и стратегическое положение фирмы?

Тема. Технология разработки стратегической программы фирмы. Формирование конкурентной стратегии

Цель - раскрыть сущность и процесс формирования конкурентной стратегии.

Задачи:

1. определить сущность конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ;
2. рассмотреть направления достижения конкурентных преимуществ.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, стратегия лидерства в издержках, дифференциация продукта, фокусирование (концентрация), стратегия первопроходца.

Вопросы к занятию

1. Базовые стратегии конкуренции.
2. Виды конкурентных стратегий.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность стратегии лидерства в издержках.
2. Раскройте сущность стратегии дифференциации.
3. Какие формы принимает стратегия дифференциации.
4. Раскройте сущность стратегии фокусирования.
5. Раскройте сущность стратегии внедрения новшеств.

Тема. Опыт реализации стратегий развития крупных и средних корпораций в мире, проведения стратегических изменений в организации

Цель - рассмотреть понятие и сущность стратегических изменений в организации.

Задачи:

1. раскрыть понятие «стратегическое изменение»;
2. рассмотреть особенности управления стратегическими изменениями.
3. Рассмотреть области стратегических изменений.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: стратегическое изменение, радикальные и умеренные стратегические изменения, изменения в системе управления, изменения в организационной структуре, модификация организационных структур управления, признаки эффективной структуры управления.

Вопросы к занятию

1. Стратегические изменения в организации. Вопросы для самоконтроля

1. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
2. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
3. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
4. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура - стратегию?

5. Какие методы изменения организационной культуры существует? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности использования их на практике.

1. Должна ли менять организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?

Тема. Перевод целевой стратегической программы на оперативный уровень.  
Разработка функциональных стратегий

Цель - рассмотреть сущность и виды функциональных стратегий.

Задачи:

1. раскрыть понятие «функциональные стратегии»;
2. рассмотреть виды функциональных стратегий.

Основные понятия, которые должны быть усвоены студентами в процессе изучения темы: функциональная стратегия, производственные стратегии, стратегия НИОКР, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия.

Вопросы к занятию

1. Сущность и виды функциональных стратегий.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание производственной стратегии.
2. Охарактеризуйте стратегию организации производства.
3. Назовите базовые стратегии производства.
4. Раскройте содержание НИОКР.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.1 «Информационные технологии в профессиональной деятельности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1	Научные основы стратегического планирования.	Опрос, тест
Тема 2	Основные задачи, цели и функции стратегического планирования	Опрос, тест
Тема 3	Основы методологии стратегического планирования	Опрос, тест
Тема 4	Методы стратегического планирования. Анализ внешней среды.	Опрос
Тема 5	Сущность и структура стратегии предприятия. Формирование стратегии и выбор стратегических альтернатив	Опрос
Тема 6	Стратегический анализ как основа стратегического планирования. Анализ внутренней среды предприятия	контрольная работа
Тема 7	Технология разработки стратегической программы фирмы. Формирование конкурентной стратегии	Опрос
Тема 8	Опыт реализации стратегий развития крупных и средних корпораций в мире, проведения стратегических изменений в организации	Опрос, тест
Тема 9	Перевод целевой стратегической программы на оперативный уровень. Разработка функциональных стратегий	Опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в устной форме.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- прохождение тестирования,
- участие в диспуте.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) – вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, участия в диспутах, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

Тема: Научные основы стратегического планирования

1. Сущность стратегического планирования.
2. Типология стратегического планирования.
3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
4. Процесс стратегического планирования и его этапы.

Тема. Основные задачи, цели и функции стратегического планирования

1. Видение организации.
2. Определение миссии организации.
3. Построение иерархии целей.
4. Пространство определения целей.

Тема. Основы методологии стратегического планирования

1. Стратегический план его структура.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое стратегический план?
2. Расскажите об известных вам структурах стратегического плана.
3. Какие разделы должен включать в себя оптимальный стратегический план?
4. Отрадите состав вопросов, включаемых в разделы стратегического плана.
5. Приведите систему показателей стратегического плана.

Тема. Методы стратегического планирования. Анализ внешней среды.

1. Цели и задачи анализа внешней среды.
2. Характеристика макроокружения.
3. Характеристика непосредственного окружения.
4. Конкурентный анализ.

Тема. Сущность и структура стратегии предприятия. Формирование стратегии и выбор стратегических альтернатив

1. Процесс формирования стратегии.
2. Базовые стратегии и обоснование ее выбора.
3. Понятие и типы стратегических альтернатив. Стратегический выбор.
4. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
5. Портфель стратегий и его уровни.

Тема. Стратегический анализ как основа стратегического планирования. Анализ внутренней среды предприятия

1. Анализ и оценка внутренней среды фирмы.
2. Методы анализа внутренней среды.
3. Сущность и этапы стратегического анализа.
4. Анализ разрыва.
5. Анализ динамики издержек и кривая опыта.
6. Анализ динамики издержек и кривая опыта.
7. Модель «продукт-рынок».
8. Портфельные модели анализа стратегии.

Тема. Технология разработки стратегической программы фирмы. Формирование конкурентной стратегии

1. Базовые стратегии конкуренции.
2. Виды конкурентных стратегий.

Тема. Опыт реализации стратегий развития крупных и средних корпораций в мире, проведения стратегических изменений в организации

1. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
2. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
3. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
4. Как, по-вашему, стратегия определяет организационную структуру управления или структура - стратегию?
5. Какие методы изменения организационной культуры существуют? Приведите примеры методов формирования соответствующей организационной культуры, особенности использования их на практике.

Тема. Перевод целевой стратегической программы на оперативный уровень. Разработка функциональных стратегий

1. Сущность и виды функциональных стратегий.

**Примерные задания для подготовки к тестированию:**

1. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического управления:
  - а) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
  - б) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию;
  - в) реальны ли установленные перспективные цели;
  - г) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
  - д) каким способом достигнуть желаемого положения?
2. К числу стратегических решений можно отнести:
  - а) реконструкцию предприятия;
  - б) внедрение новой технологии;
  - в) пересмотр условий поставки;
  - г) выход на новые рынки сбыта;
  - д) приобретение, слияние предприятий.
3. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:
  - а) стратегическое планирование;
  - б) бюджетирование;
  - в) долгосрочное планирование;
  - г) оперативное планирование;
  - д) стратегический менеджмент.
4. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:
  - а) ориентирам;
  - б) целям;
  - в) программам;
  - г) результатам;
  - д) проектам.

5. Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования:

- а) да;
- б) нет?

6. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:

- а) собранием акционеров;
- б) планово-экономической службой;
- в) службой маркетинга;
- г) генеральным директором;
- д) бухгалтерией.

7. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

- а) инновационны по своей природе;
- б) направлены на задачи;
- в) неопределенны по своей сути;
- г) субъективны по своей природе;
- д) объективны по своей природе?

8) Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:

- а) политика;
- б) тактика;
- в) миссия;
- г) видение;
- д) план.

9. Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа:

- а) управление на основе гибких экспертных решений;
- б) управление на основе экстраполяции тенденций;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) стратегическое планирование;
- д) ранжирование стратегических задач?

10. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:

- а) формирование демократического стиля управления;
- б) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- в) происходящие интеграционные процессы;
- г) глобализация бизнеса;
- д) диверсификация бизнеса.

11. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:

а) это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике...  
б) это цель, для которого организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы...

в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация...

г) это четко выраженная общая цель деятельности организации...?

12. Какие элементы, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации:

- а) описание продуктов;
- б) основные заинтересованные группы;
- в) характеристика рынка;
- г) цели организации;

- д) стратегическое намерение или видение;
- е) технология;
- ж) внутренняя концепция;
- з) внешний образ компании, ее имидж?

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции
ДПК-4	иметь навыки разрабатывать прогнозы научно-технического и инновационного развития различных хозяйственных систем, в том числе корпоративных	ДПК-4.1

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-4.1 Способность осуществлять стратегическое планирование научно-технического и инновационного развития различных хозяйственных систем.	Знание основ бухгалтерского учета и стратегического планирования. Умение применять организационно-управленческие решения в области стратегического планирования. Владеть навыками стратегического планирования научно-технического и инновационного развития.	Демонстрирует знание основ бухгалтерского учета и стратегического планирования; умение применять организационно-управленческие решения в области стратегического планирования; навыки стратегического планирования научно-технического и инновационного развития.

#### Вопросы к зачету:

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления
6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики
9. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения
10. Анализ экономических факторов внешней среды организации.
11. Анализ политических факторов внешней среды организации.
12. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации.
13. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макроокружения)
14. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения)
15. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи, методы и порядок проведения



16. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения)
17. Движущие силы развития отрасли
18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
20. Анализ ближайших конкурентов
21. Ключевые факторы успеха компании
22. Оценка перспектив развития отрасли
23. Общая оценка привлекательности отрасли
24. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
25. Понятие и направления анализа внутренней среды организации
26. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
27. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации
28. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации
29. Анализ инновационного потенциала организации
30. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
31. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации
32. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
33. Использование цепочки ценностей для повышения конкурентоспособности организации.
34. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
35. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации Задачи и сущность SWOT-анализа
36. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
37. Факторы, влияющие на формирование миссии
38. Виды миссий и особенности их формулировки.
39. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
40. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации
41. Требования к целям.
42. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
43. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
44. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
45. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
46. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
47. Условия применения и риски стратегии дифференциации
48. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
49. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
50. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
51. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
52. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления
53. Области проведения стратегических изменений
54. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии
55. Формирование и изменения организационной культуры
56. Системы стратегического контроля в организации
58. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей
59. Организация стратегического управления в организации
60. Система стратегических планов в организации.

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75

- баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;
  - 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. №01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядке организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

##### **Методические указания по подготовке выступлений для участия в диспуте**

Сообщение (выступление в рамках диспута) является результатом самостоятельной проработки студентом выбранного вопроса, представленного в перечне тем, и предполагает публичное выступление по представлению полученных результатов.

Данная работа оценивается по отчету о выполнении задания и публичного представления ее результатов.

Отчет о выполнении данного задания оформляется в виде аналитического заключения, текста доклада (сообщения, выступления) и презентации. Аналитическое заключение составляется в объеме 7-9 страниц и содержит следующие позиции: цель и задачи анализа, краткую аннотацию исходной информации (источников, на основе которых выполнялось данное задание), основные характеристики изучаемого объекта (вопроса), выявленные в процессе исследования особенности (проблемы, противоречия), обобщения и выводы.

Текст доклада (сообщения, выступления) содержит основные тезисы выступления в структурно-логической последовательности и их комментарий; формируется в объеме, позволяющем изложить его за 10 минут (как правило, 5-6 страниц машинописного текста формата А-4, Times New Roman, цвет – черный, размер шрифта – 14, интервал – 1,5). На основе собранных материалов, аналитического заключения и текста доклада оформляется презентация.

Требования к объему презентации регламентировано временем выступления, выступление с презентацией предполагает также обсуждение и вопросы по заявленной теме. Презентация не должна содержать более 15 слайдов. Базовые требования к презентации:

- Первый слайд – титульный лист, на котором представлены: название темы; организация, образовательная программа, курс обучения; фамилия, имя, отчество автора.

- Следующий слайд – содержание, где представлены основные этапы (структура) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.

- Последующие слайды в структурной и логической последовательности раскрывают тему выступления.

- Презентация должна содержать схемы, графики, диаграммы.

- По каждому разделу содержание должны присутствовать выводы.

- Последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

Дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста.

### **Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий**

Цель тестирования в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных дат, имен, событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных исторических явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве.

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации:

- Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

- Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

- Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

- Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

- Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.

- Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

- Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

- Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Веснин В.В. Стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2014.- 192 с.
2. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2013.- 560 с.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; авт. предисл. С. Семенов. - 12-е изд. - М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2014. - 928 с. - (Библиотека Strategica).
4. Ларионов, И.К. Стратегическое управление. Учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 235 с.
5. А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы Международного журнала "Проблемы теории и практики управления" №5 2014 г. с. 75-80
6. А.М.Жемчугов, М.К.Жемчугов. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация Журнал "Стратегический менеджмент" №4 2013 с. 304-314
7. Sukharev O.S. Ecological and Social Efficiency: Functions of Agents' Behaviour. Economic Review / Scientific Journal of The University of Economics in Bratislava. 2014, Vol. 43, N 4.

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Бизнес-планирование / ред.: Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкель. - М.: Вузовский учебник, 2015.- 296 с.
2. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании / Г. Керцнер. - М.: ДМК Пресс, 2013. - 320 с.
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практич. пособие / С. А. Попов. - М.: Юрайт, 2013.- 448 с.
4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2013.-375 с.
5. Nikulin V.V. Sovetskoe grazhdanskoe zakonodatel'stvo i sudoproizvodstvo perioda nepa: sootnoshenie prava, ekonomiki i politiki // Yuridicheskie issledovaniya. - 2013. - 8. - С. 26 – 64
6. Kuznetsova E.I. Razrabotka instrumentariya obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. - 2015. - 1. - С. 101 – 107.

### **6.3. Нормативные и правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года) // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации № 145-ФЗ от 31.07.1998 (ред. от 28.12.2013) // Российская газета, № 153-154, 12.08.1998.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) № 51-ФЗ от 30.11.1994 (ред. от 05.05.2014) // Собрание законодательства Российской Федерации, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) № 14-ФЗ от 26.01.1996 (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации, 29.01.1996, № 5, ст. 410.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30.12.2001 №195-ФЗ (ред. от 01.03.12) // Собрание законодательства РФ.2002. №1 (ч. 1). Ст. 1
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 03.12.12 // Собрание законодательства РФ.1998. №31. Ст. 3823.
7. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 (ред. от 12.03.2014) // Российская газета, № 159, 22.07.2011.
8. Федеральный закон от 02.02.2006 № 19-ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд"
9. Федеральный закон от 18 июля 2011г. №223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц".
10. Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ (в ред. от 28.07.2012 г.) "Об оценочной деятельности в Российской Федерации".
11. Федеральный закон от 25.02.1999 г. №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»//.
12. Федеральный закон от 09.07.1999 г. №160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»//.
13. Федеральный закон от 17.07.1999 г. №176-ФЗ «О почтовой связи»//.
14. Федеральный закон от 07.07.2003 г. №126-ФЗ «О связи»//.
15. Федеральный закон от 27.07.2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»//.

#### **6.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.globalreporting.org>
2. <http://www.csreurope.org>
3. <http://www.sustainability-indexes.com/html/news/pressreleases.html>
4. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/socdial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper_en.pdf)

#### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru/); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru/); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru/); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL:

<http://e.lanbook.com>; Элек-тронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>