МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой
Экономики и управления организациями

Д.В. Борзаков

14.05.2025

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.01.02 Технологии стратегического планирования

1. Код и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент.

2. Профиль подготовки: Менеджмент. Маркетинг. Логистика

3. Квалификация выпускника: бакалавр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями

6. Составители программы: Меняйло Галина Владимировна, к.э.н., доцент

7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол № 8 от 17.04.25

8. Учебный год: 2027/2028 **Семестр:** 5

9. **Цели и задачи учебной дисциплины**

Целью дисциплины является развитие знаний, умений и навыков стратегического планирования организации для проектирования бизнес-процессов

Задачи:

- овладеть теоретическими знаниями в сфере стратегического планирования, выработке умений и навыков использования основных методов стратегического планирования;
- уметь исследовать организационно-экономические и технологические условия деятельности организации с использованием методов стратегического анализа;
- уметь выполнять расчеты, необходимые для составления стратегических планов;
- владеть технологиями составления планов стратегического развития.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: часть, формируемая участниками образовательных отношений, дисциплина по выбору

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений	ПК-1.3	Проектирует содержание и последовательность выполнения работ в рамках бизнес-процессов организации	знать: - элементы внешней и внутренней среды организации; - инструменты стратегического анализа; уметь: - проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации; - формулировать стратегические альтернативы; владеть: - навыками анализа стратегических факторов внешней среды; - навыками анализа стратегических факторов внутренней среды.
		ПК-1.5	Разрабатывает и внедряет в действие регламентирующие документы (инструкции, положения) в организации	знать: - теоретические и методологические основы стратегического планирования; - отечественный и зарубежный опыт стратегического планирования. уметь: - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - рассчитывать основные показатели стратегического плана; владеть: - методами планирования; -методами расчета плановых показателей.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.

Форма промежуточной аттестации зачет

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	5 семестр
Аудиторные занятия		50	50
в том числе:	лекции	34	34
	практические	16	16
	лабораторные		
Самостоятельная работа		58	58
Форма промежуточной аттестации *зачет*			
Итого:		108	108

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1.	Концептуальные основы стратегического планирования	Планирование как инструмент управления. Виды планирования. Эволюция организации и принципов управления. Методология стратегического планирования	
1.2	Определение миссии и целей предприятия	Процесс стратегического планирования . Видение предприятия Важность определения миссии предприятия. Формирование целей предприятия Классификация целей предприятия	
1.3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения предприятия. Анализ непосредственного окружения предприятия. Срезы внутренней среды предприятия. Методы анализа внутренней среды предприятия. SWOT - анализ. SNW - анализ. Система McKincey. Цепочка ценностей М. Портера	
1.4	Портфельный анализ	Процесс портфельного анализа. Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы. Матрица фирмы Артура Д. Литла. Матрица McKincey.	Технологии стратегического планирования https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4034
1.5	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	Стратегии развития бизнеса: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный рост и стратегии сокращения. Конкурентные стратегии: лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование, стратегия первопроходца, синергизма. Функциональные стратегии. Выполнение стратегии. Разработка стратегического плана. Контроль за реализацией стратегии.	
1.6	Глобальный подход в стратегическом планировании. Стратегическое планирование на макроуровне в РФ.	Глобальный подход в управлении предприятием. Стратегия выхода на международные рынки. Макроэкономические стратегии.	
2. Практические занятия			
2.1	Концептуальные основы	Принципы планирования. Отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования..	

	стратегического планирования	Основные этапы стратегического планирования.	
2.2	Определение миссии и целей предприятия	Система стейкхолдеров в стратегическом процессе. Кейсы по формированию миссии и целей организации.	Технологии стратегического планирования https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4034
2.3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Анализ макроокружения предприятия на примере рынка жилищного строительства. Анализ непосредственного окружения предприятия на примере молочной отрасли. Кейс по анализу внешней среды с использованием swot-анализа.	Технологии стратегического планирования https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4034
2.4	Портфельный анализ	Решение задач по матрице БКГ и McKincey.	Технологии стратегического планирования https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4034
2.5	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	Кейсы по разработке корпоративной и конкурентной стратегии. Презентации по функциональным стратегиям. Разработка стратегического плана.	
2.6	Глобальный подход в стратегическом планировании. Стратегическое планирование на макроуровне в РФ.	Преимущества и недостатки стратегии выхода на международные рынки. Выбор стратегии на макроуровне	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Концептуальные основы стратегического планирования	4	2		8	14
2	Определение миссии и целей предприятия	6	2		10	18
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	6	4		10	20
4	Портфельный анализ	6	4		10	20
5	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	6	2		10	18
6	Глобальный подход в стратегическом планировании. Стратегическое планирование на макроуровне в РФ.	6	2		10	18
	Итого:	34	16		58	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины: Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной

рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе обучающимся необходимо уделить изучению стилей и стратегий лидерства и материалам периодической печати, посвященных проблемам стратегического планирования.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов .— 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017 .— 653с
2	Меняйло Г.В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло, Е. В. Головкова. – Воронеж : Истоки, 2018. – URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf
3	Отварухина Н. С.. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриат / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин .— Москва : Юрайт, 2018 .— 335 с.

Б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации = Managing Corporate Lifecycles / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина ; [науч. ред.: Д. Чичикалюк, А. Сеферян] .— 5-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018 .— 497 с.
5	Акмаева Р.И. Практикум по курсу "Стратегический менеджмент" : учебное пособие / Р.И. Акмаева ; Астрахан. гос. ун-т .— Москва : Русайнс, 2017 .— 124 с.
6	Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева ; Астрахан. гос. ун-т .— Москва : Русайнс, 2017 .— 250 с. :
7	Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.02 "менеджмент"] / Л.Е. Басовский .— Москва : Инфра-М, 2018 .— 363 с. :
8	Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин .— Изд. 2-е .— Москва : ИНФРА-М, 2018 .— 207с. :

В) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
9	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» URL: https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=4034
10	ЭБС «Университетская библиотека online»
11	ЭБС «Лань»
12	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ https://lib.vsu.ru/?p=4&t=8b

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
13	Меняйло Г.В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло, Е. В. Головкова. – Воронеж : Истоки, 2018. – URL:

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, решаются кейсы, выполняется индивидуальное задание. Проверка индивидуального задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Концептуальные основы стратегического планирования	ПК-1 Способен формировать текущие и перспективные планы (программ, проектов) финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации	ПК-1.5	Индивидуальное задание
2	Определение миссии и целей предприятия		ПК-1.5	
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия		ПК-1.3	Ситуационная задача
4	Портфельный анализ		ПК-1.3	Индивидуальное задание
5	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.		ПК-1.5	
6	Глобальный подход в стратегическом планировании. Стратегическое планирование на макроуровне в РФ.		ПК-1.5	
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Вопросы и практические задания

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольная работа и индивидуальное задание.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Ситуационная задача

Проведите стратегический анализ предприятия:

1) Определите цели организации.

2) Установите какие факторы внешней среды, оказывают влияние на отель «Лазурный берег»? Проведите PEST-анализ. Определите, какие факторы влияют на деятельность отеля положительно, а какие отрицательно. Оцените степень влияния каждого фактора путем присвоения ему определенного бала от 1 (незначительное влияние) до 5 (сильное влияние).

3) Могут ли угрозы со стороны рынка обернуться возможностями для предприятия?

4) Могут ли благоприятные возможности со стороны внешнего окружения обернуться для организации угрозами?

5) Охарактеризуйте положение фирмы на рынке по результатам SWOT-анализа (отель «Лазурный берег»).

6) Составьте профиль среды отеля «Лазурный берег»

Отель «Лазурный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери – Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Оксана начала изучать работу отеля. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхим.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2017 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме отеля «Лазурный берег», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

Таблица 1 Структура оборота отеля «ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»», %

Статья расхода	Отель «ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

«Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число отдыхающих. Оксане было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом. Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ваннами за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется, если обучающийся выполнил выполнил 6 заданий без ошибок.
- оценка «хорошо» выставляется если обучающийся выполнил кейс не в полном объеме или с ошибками, то есть выполнил 6 заданий, но с ошибками или 4-5 -заданий, но без ошибок;
- оценка «удовлетворительно» выставляется если обучающийся выполнил кейс не в полном объеме, то есть выполнил 4-5 заданий с ошибками или 3 задания без ошибок;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется если обучающийся не выполнил кейс, то есть если выполнил менее чем 3 задания.

Индивидуальное задание

Выбрать объект исследования (российское предприятие). Определить миссию и цели предприятия.

1) Провести стратегический анализ внешней среды предприятия (PEST- анализ, анализ 5 сил конкуренции)
2) Провести стратегический анализ внутренней среды предприятия (SWOT-анализ, анализ профиля внутренней среды)
3) Определить стратегические альтернативы предприятия
4) Провести портфельный анализ (матрица БКГ или матрица McKincey
5) Применить матрицу Томпсона-Стрикленда для выбора стратегии развития предприятия

6) Выбрать конкурентную стратегию.
7) Описать одну функциональную стратегию предприятия.
8) Подготовить доклад и презентацию.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется если обучающийся полностью выполнил 7-8 заданий;
- оценка «хорошо» выставляется если обучающийся полностью выполнил 5-6 заданий были решены без ошибок;
- оценка «удовлетворительно» выставляется если обучающийся полностью выполнил 3-4 задания;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется если обучающийся выполнил менее 3-х заданий или неправильно применил методы стратегического планирования.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Перечень вопросов для зачета

1. Планирование как инструмент управления. Принципы и виды планирования.
2. Место стратегического планирования в общей системе планирования
3. Основные задачи и цели, объект стратегического планирования.
4. Общие и специфические принципы стратегического планирования.
5. Процедуры стратегического планирования и их содержание.
6. Методология и логика стратегического планирования.
7. Стратегическое планирование на микроуровне. Процесс стратегического планирования.
8. Система стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.
9. Виды макроэкономических стратегий (протекционистская, мобилизационная, экспортно-сырьевая, импортозамещающая и др.)
10. Определение видения и миссии предприятия.
11. Формирование целей предприятия. Классификация целей организации Критерии качества поставленных целей.
12. Основные составляющие и типы внешней среды
13. Стратегический анализ внешней среды предприятия
14. Анализ пяти сил конкуренции М. Портеру.
15. Стратегический анализ внутренней среды предприятия
16. Выявление ключевых факторов успеха предприятия. Стратегические группы конкурентов.
17. Основные составляющие внутренней среды предприятия
18. Цели и основные этапы портфельного анализа.
19. Методы портфельного анализа.
20. Стратегии развития бизнеса
21. Конкурентные стратегии.
22. Функциональные стратегии.
23. Функциональные стратегии: стратегия производства
24. Функциональные стратегии: стратегия маркетинга
25. Функциональные стратегии: стратегия ценообразования
26. Функциональные стратегии: финансовая стратегия
27. Функциональные стратегии: инновационная стратегия
28. Функциональные стратегии: стратегия управления персоналом
29. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикланд, матрица SPACE.
30. Разработка стратегического плана.
31. Реализация и контроль стратегического плана.
32. Глобальный подход в управлении предприятием.
33. Макроэкономическая стратегия.
34. Стратегия выхода на международные рынки
35. Основные стратегические альтернативы национальной экономики.

36. Стратегическое планирование в РФ.

Примеры практических заданий для зачета

1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), используя матрицу БКГ. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.
На предприятии выделены пять потенциальных СЗХ, или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Показатели	СЗХ				
	1	2	3	4	5
Рост рынка, %	22	11	3	8	15
Относительная доля на рынке	0,4	1,5	2	23	3,0
Объем реализации, тыс. д.е.	10	15	55	50	30
Покрытие затрат, тыс. д.е.	5	7	25	20	2
Прибыль, тыс. д.е.	3	4	12	12	2

Постройте матрицу McKinsey, определите наиболее вероятных конкурентов и оцените стратегические ориентации рассматриваемых предприятий (табл. 1, 2).

Таблица 1.Определение привлекательности отрасли

Критерий оценки	Удельный вес,%	Оценка в баллах	Итоговая оценка
Рост рынка	30	80	
Возможность для изменения цен	20	50	
Сложность вступительных барьеров	20	90	
Власть клиентов	10	60	

Таблица 2. Определение относительных преимуществ конкуренции

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес,%	Взвешенная оценка показателя, баллы							
		предприятие		Конкурент№1		Конкурент№2		Конкурент№3	
		Баллы	Итог	Баллы	Итог	Баллы	Итог	Баллы	Итог
Цены	30	80		70		60		90	
Соблюдение сроков поставки	30	100		90		70		90	
Качество	30	100		80		50		100	
Сеть сбыта	10	80		90		80		60	

Порядок формирования КИМ:

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 2 теоретических вопроса, позволяющих оценить уровень полученных знаний и 1 практическое задание, позволяющие оценить степень сформированности умений и навыков.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели: владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), применять теоретические знания для решения практических задач, умение использовать известные методики, умение решать задачи.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, незачтено.

Зачет может быть выставлен по результатам текущей аттестации обучающегося. В этом случае итоговая оценка обучающегося по дисциплине рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка = 0,6* Результаты текущей аттестации (индивидуального задания) + 0,4 * Результаты текущей аттестации (ситуационной задачи)

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования организации для проектирования бизнес-процессов - грамотно оперировать понятиями и категориями стратегического планирования; - оценивать ресурсы, необходимые для формирования и реализации стратегии; - применять технологии составления планов стратегического развития для разработки и реализации управленческих решений в условиях рисков; - логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами. Обучающийся без ошибок решил практическое задание.	Зачтено
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания основных терминов, показателей, используемых в дисциплине и не способен: - грамотно оперировать понятиями и категориями стратегического планирования; - оценивать ресурсы, необходимые для формирования и реализации стратегии; - применять технологии составления планов стратегического развития для разработки и реализации управленческих решений в условиях рисков; - логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами. Обучающийся с ошибками решил практическое задание.	Не зачтено

Задания разделов 20.2.1.1 и 20.2.1.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.