

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной
программы

Декан факультета экономики и
управления

_____/ М.Д. Цуров
от «20» мая 2026г.

_____/ М.Ш. Мержо
от «25» мая 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.07.02 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки

38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»

Квалификация выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Магас, 2026

1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Цель – подготовка обучающихся к организационно- регулирующей деятельности посредством обеспечения этапов формирования компетенций, предусмотренных ФГОС ВО, в части представленных ниже знаний, умений и навыков.

Задачи: изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических задач.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегическое планирование» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

В соответствии с учебным планом период обучения по дисциплине – 5-й семестр.

Дисциплина «Стратегическое планирование» в силу занимаемого ей места в ФГОС ВО, ОПОП ВО и учебном плане по направлению подготовки 38.03.04 предполагает взаимосвязь с другими изучаемыми дисциплинами.

В качестве «входных» знаний дисциплины «Стратегическое планирование» используются знания и умения, полученные обучающимися при изучении дисциплин «Теория организации», «Теории управления», «Экономика».

Дисциплина «Стратегическое планирование» может являться предшествующей при изучении дисциплин «Государственных и муниципальных программ», «Региональное управление и территориальное планирование»

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения учебной дисциплины, ожидаемые результаты образования и компетенции обучающегося по завершении освоения программы учебной дисциплины (модуля)

Таблица 3.1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы УК-1, УК-6, ПК-1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	В результате освоения дисциплины обучающийся должен:
ПК-5	Способен владеть навыками планирования, организации и контроля деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений,	ПК-5. И-1. Участвует в организационном обеспечении деятельности персонала с учетом межкультурных различий, в т.ч. разрабатывает методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской РФ, государственной службы субъектов РФ и муниципальной службы, лиц замещающих	Знать: сущность управленческих решений, технологии и методы их принятия и реализации; параметры качества принятия и реализации управленческих решений, методов, приемов и правил их определения; правила проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений Уметь: устанавливать и сопоставлять сроки реализации управленческих решений; осуществлять оценку качества управленческого решения; выявлять и предупреждать отклонения и отрицательные последствия при осуществлении административных процессов Владеть:

	политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	государственные должности РФ замещающих государственные должности субъектов РФ должности муниципальной службы	элементарными навыками осуществления административных процессов; навыками выявления отклонений в реализации управленческих решений; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; УК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста; УК-6.3. Оценивает требования рынка труда и предложения образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста; УК – 6.4. Строит профессиональную карьеру и определяет стратегию профессионального развития.	Знать: характеристики основных типов организационных структур и методологию организационного проектирования; Уметь: обосновать проект совершенствования организационной структуры предприятия; Владеть: методами организационного проектирования для совершенствования структуры хозяйствующего субъекта; Знать: особенности и типологию стратегий управления человеческими ресурсами организации и подходы к их разработке; Уметь: разрабатывать и обосновывать стратегию управления человеческими ресурсами; Владеть: методическим инструментарием для разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации; Знать: теоретические и методические основы управленческой деятельности в рамках планирования и осуществления мероприятий Уметь: использовать управленческие приемы для планирования и осуществления мероприятий Владеть: приемами распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Виды учебных занятий	Трудоемкость		
	зач. ед.	час.	в семестре
			5
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>	<i>гр.4</i>
ОБЩАЯ трудоемкость по учебному плану	3	108	108
Контактные часы		52	52
Лекции (Л)		36	36
Семинары (С)		0	0
Практические занятия (ПЗ)		16	16
Лабораторные работы (ЛР)		0	0
Групповые консультации (ГК) и (или) индивидуальная работа с обучающимся (ИР), предусмотренные учебным планом подготовки			
Промежуточная аттестация: зачет			
Самостоятельная работа (СР)	0	56	56

1. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

В данном разделе приводится содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий. Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий приведена в Таблице 3, содержание дисциплины по темам (разделам) – в Таблице 4

Таблица 3. Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

№	Наименование темы (раздела)	Количество часов					
		Всего	Контактные часы (аудиторная работа)				СР
			Л	С	ПЗ	ГК/ИК	
гр.1	гр.2	гр.3	гр.4	гр.5	гр.6	гр.7	гр.8
Семестр № 3							
1.	Философия стратегии: От видения до миссии. Разбор пирамиды целеполагания: Миссия (зачем мы существуем) → Видение (где мы будем через 10 лет) → Стратегические цели (SMART+). Разбор ошибок при формулировке миссии (на примерах Apple, Tesla и устаревших корпораций).	6	4		2		10
2.	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз. Глубокий анализ внешней среды. Как отслеживать политические, экономические, социальные и технологические тренды. Отличие PESTLE-анализа от SWOT. Техника сценарного планирования («Что, если?»).	6	4		2		10
3.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ.	5	4		2		10

	Как определить реальную привлекательность рынка. Конкуренция, угроза появления новых игроков, сила поставщиков и покупателей, товары-субституты. Стратегии защиты от «размывания» прибыли в каждой из сил.						
4.	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Внутренняя среда компании. Как разложить бизнес на первичные и вспомогательные процессы, чтобы найти точки роста эффективности. Методика выявления конкурентных преимуществ (стоимостное и дифференцированное).	5	4		2		10
5.	SWOT-матрица: Искусство перекрестного анализа Не просто список сильных/слабых сторон, а генерация стратегий на пересечении полей (SO, WO, ST, WT). Практика: как превратить угрозу в возможность, а слабость — в силу за счет ресурсов.	5	4		2		10
6.	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа Четыре вектора развития: Проникновение, Развитие продукта, Развитие рынка, Диверсификация. Риски каждого квадранта. Кейсы: когда диверсификация спасает компанию, а когда — убивает (конгломераты).	5	4		2		10
7.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey Управление бизнес-единицами. Распределение ресурсов между «Дойными коровами», «Звездами», «Трудными детьми» и «Собаками». Критика матриц и их адаптация для цифровой экономики.	5	3		2		8
8.	Стратегическое позиционирование по М. Портеру. Три эталонные стратегии: Лидерство по издержкам, Дифференциация, Фокусирование. Опасность «застревания посередине» (Stuck in the middle). Анализ реальных кейсов (IKEA, Rolls-Royce, Walmart).	5	3		2		8
9.	Сбалансированная система показателей (BSC) как навигатор. Как перевести стратегию в операционные KPI. Четыре проекции: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и рост. Построение стратегической карты и каскадирование целей до уровня рядового сотрудника.	5	3				8
10.	Антикризисная стратегия и управление рисками. Стратегии в условиях неопределенности (VUCA). Разработка «Плана Б». Активное и пассивное управление рисками. Кейсы успешного «разворота» бизнеса (Pivot) и процедура экстренной реструктуризации ресурсов.	5	3				8
Всего		52	36		16		56
Промежуточная аттестация (зачет)							
ИТОГО		108			52		56

Примечание: Л – лекции, С – семинары, ПЗ – практические занятия, ГК/ИК – групповые / индивидуальные консультации

Таблица 4. Содержание дисциплины по темам (разделам)

№	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>
1.	Философия стратегии: От видения до миссии. Разбор пирамиды целеполагания: Миссия (зачем мы существуем) → Видение (где мы будем через 10 лет) → Стратегические цели (SMART+). Разбор ошибок при формулировке миссии (на примерах Apple, Tesla и устаревших корпораций).	Философия стратегии: От видения до миссии Стратегия начинается не с цифр, а со смыслов. Разбирается иерархия: Миссия (общественная польза) → Видение (амбициозный образ будущего) → Цели (конкретные измеримые результаты). Акцент на том, как избежать шаблонных формулировок и сделать стратегию вдохновляющей.
2.	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз. Глубокий анализ внешней среды. Как отслеживать политические, экономические, социальные и технологические тренды. Отличие PESTLE-анализа от SWOT. Техника сценарного планирования («Что, если?»).	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз Инструменты сканирования внешнего мира, на который компания не влияет, но обязана реагировать. PESTLE (Политика, Экономика, Социум, Технологии, Право, Экология) и сценарное планирование, чтобы подготовиться к нескольким вариантам будущего, а не гадать по одному.
3.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ. Как определить реальную привлекательность рынка. Конкуренция, угроза появления новых игроков, сила поставщиков и покупателей, товары-субституты. Стратегии защиты от «размывания» прибыли в каждой из сил.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ Модель для оценки «аппетитости» рынка. Анализируются 5 врагов прибыли: конкуренты, новички, заменители, власть поставщиков и покупателей. Итог — понимание, где рынок «красный» (кровавая конкуренция), а где можно защитить маржу.
4.	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Внутренняя среда компании. Как разложить бизнес на первичные и вспомогательные процессы, чтобы найти точки роста эффективности. Методика выявления конкурентных преимуществ (стоимостное и дифференцированное).	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Декомпозиция компании на звенья: от закупок до сервиса. Деление на основные процессы (производство, логистика, маркетинг) и поддерживающие (HR, ИТ, инфраструктура). Цель — найти этап, где компания создает уникальную ценность для клиента.
5.	SWOT-матрица: Искусство перекрестного анализа Не просто список сильных/слабых сторон, а генерация стратегий на пересечении полей (SO, WO, ST, WT). Практика: как превратить угрозу в возможность, а слабость — в силу за	SWOT-матрица: Искусство перекрестного анализа Не статичный список, а генератор решений. Главный фокус — на пересечении внутренних факторов (силы/слабости) с внешними (возможности/угрозы). Из этого

	счет ресурсов.	рождаются 4 типа стратегий: использовать силу для возможностей или защищаться от угроз.
6.	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа Четыре вектора развития: Проникновение, Развитие продукта, Развитие рынка, Диверсификация. Риски каждого квадранта. Кейсы: когда диверсификация спасает компанию, а когда — убивает (конгломераты).	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа 4 пути развития через пару «старый/новый рынок» и «старый/новый продукт». Самый безопасный — проникновение, самый рискованный — диверсификация. Разбирается правило: чем правее и выше по матрице, тем выше затраты и неопределенность.
7.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey Управление бизнес-единицами. Распределение ресурсов между «Дойными коровами», «Звездами», «Трудными детьми» и «Собаками». Критика матриц и их адаптация для цифровой экономики.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey Распределение денег между бизнес-направлениями. BCG делит проекты на «Звезд», «Дойных коров», «Трудных детей» и «Собак» по доле рынка и темпам роста. Учат, что инвестировать нужно в будущее («Звезды» и «Дети»), а прибыль снимать с «Коров».
8.	Стратегическое позиционирование по М. Портеру. Три эталонные стратегии: Лидерство по издержкам, Дифференциация, Фокусирование. Опасность «застывания посередине» (Stuck in the middle). Анализ реальных кейсов (IKEA, Rolls-Royce, Walmart).	Стратегическое позиционирование по М. Портеру Три классические стратегии: быть дешевле всех (издержки), быть лучше в чем-то одном (дифференциация) или работать в узкой нише (фокусирование). Ключевая опасность — попытка делать всё сразу, что ведет к потере идентичности.
9.	Сбалансированная система показателей (BSC) как навигатор. Как перевести стратегию в операционные KPI. Четыре проекции: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и рост. Построение стратегической карты и каскадирование целей до уровня рядового сотрудника.	Сбалансированная система показателей (BSC) Связь стратегии с операционкой через KPI в 4 проекциях: Финансы, Клиенты, Внутренние процессы, Персонал. Строится причинно-следственная карта: обучение сотрудников → улучшение процессов → довольные клиенты → рост прибыли.
10	Антикризисная стратегия и управление рисками. Стратегии в условиях неопределенности (VUCA). Разработка «Плана Б». Активное и пассивное управление рисками. Кейсы успешного «разворота» бизнеса (Pivot) и процедура экстренной реструктуризации ресурсов.	Антикризисная стратегия и управление рисками Стратегия в VUCA-мире (нестабильность, неопределенность). Разработка «Плана Б» и точек невозврата. Акцент на быстрых «разворотах» (Pivot), секвесте бюджета и действиях в режиме 24/7, когда ошибка стоит жизни бизнеса.

Таблица 4.1

№	Тема	Для изучения темы, обучающийся должен знать		
1.	Философия стратегии: От видения до миссии. Разбор пирамиды целеполагания: Миссия (зачем мы существуем) → Видение (где мы будем через 10 лет) → Стратегические цели (SMART+). Разбор ошибок при формулировке миссии (на примерах Apple, Tesla и устаревших корпораций).	Разницу между миссией, видением и стратегической целью.	Формулировать миссию, избегая общих фраз.	Навыком декомпозиции смыслов в целевой пирамиде
2.	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз. Глубокий анализ внешней среды. Как отслеживать политические, экономические, социальные и технологические тренды. Отличие PESTLE-анализа от SWOT. Техника сценарного планирования («Что, если?»).	Классификаторы внешних факторов (PESTLE) и принципы сценарного подхода.	Собирать и ранжировать макротренды по вероятности и влиянию.	Техникой построения альтернативных сценариев будущего.
3.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ. Как определить реальную привлекательность рынка. Конкуренция, угроза появления новых игроков, сила поставщиков и покупателей, товары-субституты. Стратегии защиты от «размывания» прибыли в каждой из сил.	5 сил, определяющих отраслевую прибыльность	Оценивать силу каждой из сил для конкретного рынка.	Методикой выявления ключевых факторов конкуренции.
4.	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Внутренняя среда компании. Как разложить бизнес на первичные и вспомогательные процессы, чтобы найти точки роста эффективности. Методика выявления конкурентных преимуществ (стоимостное и дифференцированное).	Структуру первичных и вспомогательных процессов по Портеру.	Картинировать бизнес-процессы компании в цепочку.	Инструментом поиска точек конкурентного преимущества внутри процессов.
5.	SWOT-матрица: Искусство перекрестного анализа Не просто список сильных/слабых сторон, а генерация стратегий на пересечении полей (SO, WO, ST, WT). Практика: как превратить угрозу в возможность, а слабость — в силу за счет ресурсов.	Логику парных комбинаций (SO, WO, ST, WT).	Генерировать стратегии на пересечении полей, а не просто списки.	Методом перекрестной матрицы для принятия решений.

6.	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа Четыре вектора развития: Проникновение, Развитие продукта, Развитие рынка, Диверсификация. Риски каждого квадранта. Кейсы: когда диверсификация спасает компанию, а когда — убивает (конгломераты).	4 вектора роста и их уровень риска.	Выбирать направление развития под текущие ресурсы.	Навыком оценки рисков при выходе на новые рынки/продукты.
7.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey Управление бизнес-единицами. Распределение ресурсов между «Дойными коровами», «Звездами», «Трудными детьми» и «Собаками». Критика матриц и их адаптация для цифровой экономики.	Критерии распределения бизнес-единиц по квадрантам.	Определять приоритеты для инвестиций и дивестиций	Логикой перераспределения финансовых потоков внутри портфеля.
8.	Стратегическое позиционирование по М. Портеру. Три эталонные стратегии: Лидерство по издержкам, Дифференциация, Фокусирование. Опасность «застревания посередине» (Stuck in the middle). Анализ реальных кейсов (IKEA, Rolls-Royce, Walmart).	Три эталонные стратегии (издержки, дифференциация, фокус).	Идентифицировать стратегию конкурента и свою нишу.	Навыком выбора пути без «застревания по середине».
9.	Сбалансированная система показателей (BSC) как навигатор. Как перевести стратегию в операционные KPI. Четыре проекции: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и рост. Построение стратегической карты и каскадирование целей до уровня рядового сотрудника.	4 проекции BSC и причинно-следственные связи между ними.	Трансформировать стратегию в KPI для отделов.	Построением стратегической карты и каскадированием целей.
10	Антикризисная стратегия и управление рисками. Стратегии в условиях неопределенности (VUCA). Разработка «Плана Б». Активное и пассивное управление рисками. Кейсы успешного «разворота» бизнеса (Pivot) и процедура экстренной реструктуризации ресурсов.	Принципы VUCA-подхода и виды стратегических рисков.	Разрабатывать «План Б» и точки коррекции.	Навыками быстрой реструктуризации и принятия решений в условиях дефицита времени.

2. Образовательные технологии

Образовательные технологии — это система методов, инструментов и приемов, направленных на повышение эффективности обучения. Включают цифровые платформы (EdTech), проектное и игровое обучение, персонализацию процесса. Они делают учебу интерактивной и адаптированной под индивидуальные запросы каждого учащегося.

Главные тренды и виды технологий:

Цифровизация (EdTech): переход к онлайн-платформам, системам управления обучением (LMS) и использованию искусственного интеллекта для анализа прогресса.

Смешанное обучение (Blended Learning): комбинация традиционного преподавания в классе с самостоятельным онлайн-изучением материала.

Иммерсивные технологии (VR/AR): применение виртуальной и дополненной реальности для создания эффекта полного погружения в изучаемую среду.

Геймификация: внедрение игровых элементов (баллы, рейтинги, квесты) для повышения мотивации и вовлеченности.

Проектное обучение: метод, при котором знания усваиваются в процессе решения практических задач и работы над реальными проектами.

Полезные ресурсы для изучения и внедрения:

Вы можете ознакомиться с теорией, практическими кейсами и актуальными исследованиями образовательных технологий на авторитетных ресурсах:

Научно-методические основы собраны в статьях электронной библиотеки CyberLeninka.

Аналитические материалы о внедрении инноваций и цифровой трансформации доступны на порталах профильных изданий, таких как Skillbox Media.

Для просмотра примеров использования интерактивного оборудования и проекционных систем можно изучить блог POGUMAX.

Образовательный процесс по дисциплине организован в форме учебных занятий (контактная работа (аудиторной и внеаудиторной) обучающихся с преподавателем и самостоятельная работа обучающихся). Учебные занятия представлены следующими видами, включая учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости:

- лекции (занятия лекционного типа);
- семинары, практические занятия (занятия семинарского типа);
- групповые консультации;
- индивидуальные консультации и иные учебные занятия, предусматривающие индивидуальную работу преподавателя с обучающимся;
- самостоятельная работа обучающихся;
- занятия иных видов.

На учебных занятиях обучающиеся выполняют запланированные настоящей программой отдельные виды учебных работ. Учебное задание (работа) считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся осуществляют теоретическое изучение дисциплины с учётом лекционного материала, готовятся к практическим занятиям, выполняют домашнее задания, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Содержание дисциплины, виды, темы учебных занятий и форм контрольных мероприятий дисциплины представлены в разделе 5 настоящей программы и фонде оценочных средств по дисциплине.

Текущая аттестация по дисциплине (модулю).

Текущая аттестация по дисциплине — это регулярная проверка ваших знаний на протяжении всего обучения. Она помогает учителю понять, хорошо ли вы усвоили

отдельные темы. Обычно за эти проверки вы получаете оценки или баллы, из которых складывается ваш итоговый результат.

Главные особенности

Регулярность: Проверки проходят постоянно, а не один раз в конце семестра.

Цель: Помогает вовремя найти ошибки и улучшить понимание предмета.

Формы: Это могут быть тесты, опросы, домашние задания, доклады или защита проектов.

Оценивание обучающегося на занятиях осуществляется в соответствии с положением о текущей аттестации обучающихся в университете.

По итогам текущей аттестации, ведущий преподаватель (лектор) осуществляет допуск обучающегося к промежуточной аттестации.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю). Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных настоящей программой дисциплины в полном объеме. Преподаватель имеет право изменять количество и содержание заданий, выдаваемых обучающимся (обучающемуся), исходя из контингента (уровня подготовленности).

Допуск обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине осуществляет преподаватель, ведущий семинарские (практические) занятия.

Обучающийся, имеющий учебные (академические) задолженности (пропуски учебных занятий, не выполнивший успешно задания(е)) обязан отработать их в полном объеме.

Отработка учебных (академических) задолженностей по дисциплине (модулю). В случае наличия учебной (академической) задолженности по дисциплине, обучающийся отрабатывает пропущенные занятия и выполняет запланированные и выданные преподавателем задания. Отработка проводится в период семестрового обучения или в период сессии согласно графику (расписанию) консультаций преподавателя.

Обучающийся, пропустивший *лекционное занятие*, обязан предоставить преподавателю реферативный конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с настоящей программой.

Обучающийся, пропустивший *практическое занятие*, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на *практическом* занятии вопросам в соответствии с настоящей программой или в форме, предложенной преподавателем. Кроме того, выполняет все учебные задания. Учебное задание считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

Преподаватель имеет право снизить балльную (в том числе рейтинговую) оценку обучающемуся за невыполненное в срок задание (по неуважительной причине).

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю). Формой промежуточной аттестации по дисциплине определен зачет.

Промежуточная аттестация — это проверка знаний обучающихся, которая проводится по итогам учебного периода (четверти, триместра, полугодия или семестра). Формы, порядок и сроки проведения устанавливаются образовательной организацией самостоятельно и фиксируются в ее локальном нормативном акте (учебном плане или положении об аттестации).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в соответствии с положением о промежуточной аттестации обучающихся в университете и оценивается: и рейтинговых баллов, назначаемых в соответствии с принятой в вузе балльно-рейтинговой системой.

Оценка знаний обучающегося оценивается по критериям, представленным в фонде оценочных средств по дисциплине.

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№ раз-дела	Наименование раздела	Содержание средств контроля (вопросы самоконтроля)	Учебно-метод. Обеспечение	Трудо-ем-кость
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>	<i>гр.4</i>	<i>гр.5</i>
1.	Философия стратегии: От видения до миссии. Разбор пирамиды целеполагания: Миссия (зачем мы существуем) → Видение (где мы будем через 10 лет) → Стратегические цели (SMART+). Разбор ошибок при формулировке миссии (на примерах Apple, Tesla и устаревших корпораций).	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
2.	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз. Глубокий анализ внешней среды. Как отслеживать политические, экономич., социальные и технологические тренды. Отличие PESTLE-анализа от SWOT. Техника сценарного планирования («Что, если?»).	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
3.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ. Как определить реальную привлекательность рынка. Конкуренция, угроза появления новых игроков, сила поставщиков и покупателей, товары-субституты. Стратегии защиты от «размывания» прибыли в каждой из сил.	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
4.	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Внутренняя среда компании. Как разложить бизнес на первичные и вспомогательные процессы, чтобы найти точки роста эффективности. Методика выявления конкурентных преимуществ (стоимостное и дифференцированное).	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1

5.	SWOT-матрица: Искусство перекрестного анализа Не просто список сильных/слабых сторон, а генерация стратегий на пересечении полей (SO, WO, ST, WT). Практика: как превратить угрозу в возможность, а слабость — в силу за счет ресурсов	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации	О: [1-3] Д: [1-3]	1
6.	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа Четыре вектора развития: Проникновение, Развитие продукта, Развитие рынка, Диверсификация. Риски каждого квадранта. Кейсы: когда диверсификация спасает компанию, а когда — убивает (конгломераты).	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным Преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
7.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey Управление бизнес-единицами. Распределение ресурсов между «Дойными коровами», «Звездами», «Трудными детьми» и «Собаками». Критика матриц и их адаптация для цифровой экономики.	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным Преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам Промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
8.	Стратегическое позиционирование по М. Портеру. Три эталонные стратегии: Лидерство по издержкам, Дифференциация, Фокусирование. Опасность «застревания посередине» (Stuck in the middle). Анализ реальных кейсов (IKEA, Rolls-Royce, Walmart).	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	1
9.	Сбалансированная система показателей (BSC) как навигатор. Как перевести стратегию в операционные KPI. Четыре	Подготовка к практическим занятиям	О: [1-3] Д: [1-3]	

	проекции: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и рост. Построение стратегической карты и каскадирование целей до уровня рядового сотрудника.	по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	2
--	--	--	---

Примечание: О: – основная литература, Д: – дополнительная литература; в скобках – порядковый номер по списку

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволит вам создать копилку знаний, умений и навыков, которую можно использовать как при прохождении практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

8. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Фонд оценочных средств (ФОС) — это комплект методических и контрольно-измерительных материалов (тесты, задачи, кейсы, билеты), предназначенных для проверки того, насколько студент усвоил материал и сформировал нужные компетенции. Он разрабатывается для каждой образовательной программы или дисциплины.

Основные задачи ФОС

Текущий контроль: оценка успеваемости в течение семестра (на семинарах, лекциях).

Промежуточная аттестация: экзамены и зачеты в конце курса.

Государственная итоговая аттестация (ГИА): проверка выпускников на соответствие ФГОС.

ФОС включает в себя как сами задания, так и критерии оценивания:

Материалы для текущего контроля: вопросы для опроса, темы эссе, лабораторные работы, тесты.

Материалы для промежуточной аттестации: билеты, комплекты тестовых заданий, практические кейсы, курсовые проекты.

Шкала оценивания: четкие критерии (например, «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или балльно-рейтинговая система), которые объясняют, за какие ответы студент получает ту или иную оценку.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю), входящий в состав соответственно рабочей программы дисциплины (модуля), включает в себя:

- перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины (п. 3);

- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также описание шкал оценивания, включающих три уровня освоения компетенций (минимальный, базовый, высокий). Примерные критерии оценивания различных форм промежуточной аттестации приведены в таблицах 8.1 и 8.2. Такие критерии должны быть разработаны по всем формам оценочных средств, используемых для формирования компетенций данной дисциплины;

- типовые контрольные задания и другие материалы, необходимые для оценки

знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;

– методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Таблица 8. 1 Критерии оценки промежуточной аттестации в форме зачета

Оценка	Характеристика требований к результатам аттестации в форме зачета
«Зачтено»	Теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов или в целом, или большей частью, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы или в основном сформированы, все или большинство предусмотренных рабочей программой учебных заданий выполнены, отдельные из выполненных заданий содержат ошибки
«Не зачтено»	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые навыки работы не сформированы или сформированы отдельные из них, большинство предусмотренных рабочей учебной программой заданий не выполнено либо выполнено с грубыми ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимуму.

Таблица 8.2 Критерии оценки промежуточной аттестации в форме экзамена

Оценка	Характеристика требований к результатам аттестации в форме экзамена
«Отлично»	Теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов, системно и глубоко, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены безупречно, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимуму.
«Хорошо»	Теоретическое содержание курса освоено в целом без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены с отдельными неточностями, качество выполнения большинства заданий оценено числом баллов, близким к максимуму.

«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено большей частью, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий
«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые навыки работы не сформированы или сформированы отдельные из них, большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий не выполнено либо выполнено с грубыми ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимуму.

Все формы оценочных средств, приводимые в рабочей программе, должны соответствовать содержанию учебной дисциплины, и определять степень сформированности компетенций по каждому результату обучения.

Таблица 8.3. Степень формирования компетенций формами оценочных средств по темам дисциплины

№ п/п	Тема	Форма оценочного средства	Степень Формирова- ния компетенции
1.	Философия стратегии: От видения до миссии. Разбор пирамиды целеполагания: Миссия (зачем мы существуем) → Видение (где мы будем через 10 лет) → Стратегические цели (SMART+). Разбор ошибок при формулировке миссии (на примерах Apple, Tesla и устаревших корпораций).	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
2.	PESTLE и ETOM: Макросреда как источник угроз. Глубокий анализ внешней среды. Как отслеживать политические, экономические, социальные и технологические тренды. Отличие PESTLE-анализа от SWOT. Техника сценарного планирования («Что, если?»).	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
3.	«Пять сил Портера» и отраслевой анализ. Как определить реальную привлекательность рынка. Конкуренция, угроза появления новых игроков, сила поставщиков и покупателей, товары-субституты. Стратегии защиты от «размывания» прибыли в каждой из сил.	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
4.	Анализ цепочки создания ценности (Value Chain) Внутренняя среда компании. Как разложить бизнес на первичные и вспомогательные процессы, чтобы найти точки роста эффективности. Методика выявления конкурентных преимуществ (стоимостное и дифференцированное).	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)

5.	SWOT-матрица: в Искусство перекрестного анализа Не просто список сильных/слабых сторон, а генерация стратегий на пересечении полей (SO, WO, ST, WT).	Тесты Вопросы для устного опроса на семинарах Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
6.	Корпоративные стратегии роста: Матрица Ансоффа Четыре вектора развития: Проникновение, Развитие продукта, Развитие рынка, Диверсификация. Риски каждого квадранта. Кейсы: когда диверсификация спасает компанию, а когда — убивает (конгломераты).	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
7.	Портфельный анализ: Матрица BCG и McKinsey. Управление бизнес-единицами. Распределение ресурсов между «Дойными коровами», «Звездами», «Трудными детьми» и «Собаками». Критика матриц и их адаптация для цифровой экономики.	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
8.	Стратегическое позиционирование по М. Портеру. Три эталонные стратегии: Лидерство по издержкам, Дифференциация, Фокусирование. Опасность «застывания посередине» (Stuck in the middle). Анализ реальных кейсов (IKEA, Rolls-Royce, Walmart).	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)
9.	Сбалансированная система показателей (BSC) как навигатор. Как перевести стратегию в операционные KPI. Четыре проекции: Финансы, Клиенты, Процессы, Обучение и рост. Построение стратегической карты и каскадирование целей до уровня рядового сотрудника.	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	УК-6; ПК-5 (60%)

Типовые контрольные задания и другие материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

1. Чем миссия принципиально отличается от видения? Приведите пример неудачной миссии.
2. Что такое SMART-цель и почему критерий «Achievable» критичен для стратегии?
3. В чем разница между стратегическим, тактическим и операционным планированием?
4. В чем главная ошибка при составлении SWOT-анализа (кроме путаницы факторов)?
5. Расшифруйте комбинации SO, WT и приведите пример стратегии для каждой.
6. Какую слабость компании нельзя превратить в силу, а можно только компенсировать?
7. В матрице Ансоффа какой из 4 вариантов самый рискованный и почему?
8. При каком условии стратегия «развития продукта» эффективнее «развития рынка»?
9. Как стратегия фокусирования помогает защититься от всех 5 сил Портера?
10. Перечислите 4 проекции сбалансированной системы показателей (BSC).

Типовые темы рефератов

1. Стратегическое планирование в fashion-ритейле: Как Zara и Shein используют разные стратегии цепочки создания ценности.
2. Стратегии выхода на новые рынки китайских электромобилей (BYD, Zeekr): Анализ по матрице Ансоффа и риски для Европы.
3. Как PESTLE-факторы меняют стратегию нефтегазовых корпораций в эпоху энергоперехода-2026.
4. Стратегия «Белого океана» в EdTech: Создание ниш для онлайн-образования с помощью ценностной инновации.
5. Когнитивные искажения топ-менеджеров при стратегическом планировании: Как «эффект якоря» и «групповое мышление» убивают стратегию.
6. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии: Почему 70% стратегий терпят неудачу на этапе исполнения.
7. Как вовлечь сотрудников в стратегию через каскадирование BSC: Практика компаний, внедривших OKR вместо KPI.
8. Влияние генеративного ИИ (ChatGPT-уровня) на стратегическое планирование: Автоматизация PESTLE-анализа и сценарное моделирование.
9. Стратегии устойчивого развития (ESG) как новый драйвер конкурентного преимущества: От отчетности к реальной дифференциации.

Типовые тесты / задания

1. Что из перечисленного является миссией, а не видением?
 - А) Стать мировым лидером в производстве экологических батарей к 2030 году.
 - В) Увеличить выручку на 20% в следующем квартале.
 - С) Предоставлять доступную и чистую энергию каждому дому на планете.
 - D) Открыть 50 новых точек продаж в Азии.
- Правильный ответ: С (миссия отвечает на «зачем мы существуем», а не на «где

будем» или «сколько заработаем»).

2. Какой фактор PESTLE-анализа описывает изменение пенсионного возраста в стране?

- A) Economic
- B) Political
- C) Legal
- D) Social

Правильный ответ: B (пенсионная реформа — это политическое решение государства, хотя влияет на социум, но инициатор — политика).

3. Какая из сил Портера наиболее сильно влияет на прибыльность авиаперевозчиков из-за дуополии производителей самолетов (Airbus и Boeing)?

- A) Угроза появления новых игроков
- B) Власть поставщиков
- C) Власть покупателей
- D) Угроза товаров-заменителей

Правильный ответ: B (производители самолетов — ключевые поставщики с высокой концентрацией).

4. В цепочке создания ценности по Портеру к первичным процессам относится:

- A) Закупка сырья (Procurement)
- B) Управление персоналом (HR)
- C) Исходящая логистика (Outbound Logistics)
- D) Технологическое развитие (R&D)

Правильный ответ: C (закупка, HR и R&D — вспомогательные процессы, а исходящая логистика — основной).

5. Стратегия, использующая сильные стороны компании для нейтрализации внешних угроз, называется комбинацией:

- A) SO
- B) WO
- C) ST
- D) WT

Правильный ответ: C (Strengths — Threats).

6. Самый высокий уровень риска в матрице Ансоффа соответствует стратегии:

- A) Проникновение на существующий рынок
- B) Развитие продукта
- C) Развитие рынка
- D) Диверсификация

Правильный ответ: D (новый продукт + новый рынок — двойная неопределенность).

7. В матрице BCG бизнес-единицу с низкой долей рынка, но высокими темпами роста называют:

- A) Звезда
- B) Дойная корова
- C) Трудный ребенок (Вопрос)
- D) Собака

Правильный ответ: C.

8. В чем ключевое отличие матрицы McKinsey (GE) от матрицы BCG?

- A) Использует только один показатель — темп роста рынка.
- B) Вместо доли рынка использует интегральный показатель конкурентоспособности.
- C) Не учитывает привлекательность отрасли.
- D) Рассчитана только для стартапов.

Правильный ответ: B.

Типовые контрольные вопросы

1. Докажите, что стратегическое планирование — это не просто «долгосрочный бюджет», а системный процесс. Назовите 3 ключевых отличия.
2. Почему миссия компании должна пересматриваться не чаще 1 раза в 5–7 лет, а видение — каждые 3 года? Аргументируйте.
3. В чем принципиальная разница между стратегическим анализом и стратегическим выбором? Опишите логику их последовательности.
4. Какие этические дилеммы возникают при формулировке агрессивных стратегий роста? Приведите пример.
5. Как связаны между собой уровень неопределенности во внешней среде и горизонт стратегического планирования?
6. Сравните PESTLE-анализ и SWOT-анализ: какой из них первичен и почему без одного невозможен второй?
7. Назовите 3 внешних фактора, которые одновременно являются и угрозой, и возможностью в зависимости от стратегии компании.
8. В модели «5 сил Портера» какая сила является самой сложной для количественной оценки и почему?
9. Приведите пример, когда высокая власть покупателей (по Портеру) выгодна для самой компании-поставщика. Возможно ли такое?
10. Как цепочка создания ценности помогает выявить не только конкурентное преимущество, но и «точки утечки» прибыли?

Типовые вопросы к промежуточной аттестации

1. Дайте определение стратегического планирования и назовите 4 его ключевых принципа.
2. В чём разница между стратегическим, тактическим и операционным планированием? Приведите примеры каждого уровня для производственной компании.
3. Из каких элементов состоит пирамида целеполагания? Опишите иерархию: Миссия → Ценности → Видение → Стратегические цели.
4. Почему миссия не должна содержать финансовых показателей? Аргументируйте на примерах удачных и неудачных миссий.
5. Какие требования предъявляются к стратегическим целям по SMART? Приведите пример цели, которая НЕ соответствует SMART, и исправьте её.
6. Как корпоративные ценности влияют на выбор стратегии? Приведите пример конфликта между прибылью и ценностями.
7. Что такое «горизонт планирования» и как он зависит от отрасли (ИТ, нефтегаз, ритейл)?
8. Кто должен участвовать в разработке стратегии? Опишите роли: владельцы, топ-менеджмент, средний менеджмент, консультанты.
9. В чём опасность «стратегии по образцу» (копирования лидера)? Когда она может быть оправдана?
10. Как часто должна пересматриваться стратегия в стабильной и в турбулентной среде? Обоснуйте.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины/модуля

9.1. Основная литература

1. Стёпочкина Е.А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.А. Стёпочкина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2015. — 152 с. — 2227- 8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29290.html>

2. Медведева В.Р. Планирование, прогнозирование и моделирование в цепях поставок [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Р. Медведева. — Электрон. текстовые данные. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2014. — 312 с. — 978-5-7882-1634-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62232.html>

3. Берестова Л.И. Основы технологии социального прогнозирования и проектирования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.И. Берестова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Юриспруденция, Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2015. — 103 с. — 978-5-9516-0726-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48784.html>

9.2. Дополнительная литература

1. Прусакова Т.В. Бюджетное планирование и прогнозирование [Электронный ресурс] : методические указания для подготовки к семинарским занятиям / Т.В. Прусакова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2005. — 51 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50045.html>

2. Драпкина Г.С. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.С. Драпкина, В.Н. Дикарёв. — Электрон. текстовые данные. — Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2007. — 132 с. — 978-5-89289-424-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14382.html>

3. Виноградская Н.А. Финансовый менеджмент. Бюджетное планирование и финансовый контроль на промышленном предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.А. Виноградская, Е.Н. Елисеева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2008. — 101 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56613.html>

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения 11.05.2018).

2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения 11.05.2018).

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php> (дата обращения 11.07.2018). – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университетас ЭБС.

4. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/> (дата обращения 11.07.2018). – Доступ к системесогласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания предназначены для помощи обучающимся в освоении Для успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса. Лекция:

- знакомит с новым учебным материалом,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- выясните тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),

- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь определить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,

- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,

- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям,

готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов,

- определите, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя,

- выполните домашнее

задание. Учтите, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы (последние являются эффективными формами работы);

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации. К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты.

В самом начале учебного курса познакомьтесь с рабочей программой дисциплины и другой учебно-методической документацией, включающими:

- перечень знаний и умений, которыми обучающийся должен владеть;
- тематические планы лекций и практических занятий;
- контрольные мероприятия;
- учебники, учебные пособия, а также электронные ресурсы;
- перечень экзаменационных вопросов (вопросов к зачету).

После этого у вас должно сформироваться чёткое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

12. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

12.1. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

При осуществлении образовательного процесса применяются информационные технологии, необходимые для подготовки презентационных материалов и материалов к занятиям (компьютеры с программным обеспечением для создания и показа презентаций, с доступом в сеть «Интернет», поисковые системы и справочные, профессиональные ресурсы в сети «Интернет»).

В вузе оборудованы помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду вуза.

12.2. Перечень программного обеспечения

Для подготовки презентаций и их демонстрации необходима программа Impress из свободного пакета офисных приложений OpenOffice (или иной аналог с коммерческой или свободной лицензией).

12.3. Перечень информационных справочных систем

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] // Академик. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

13. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины/модуля

Материально-техническое обеспечение учебного процесса по дисциплине определено нормативными требованиями, регламентируемыми приказом Министерства образования и науки РФ № 986 от 4 октября 2010 г. «Об утверждении федеральных требований к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений», Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки.

Для проведения всех видов учебных занятий по дисциплине и обеспечения интерактивных методов обучения, необходимы столы, стулья (на группу по количеству посадочных мест с возможностью расстановки для круглых столов, дискуссий, прочее); доска интерактивная с рабочим местом (мультимедийный проектор с экраном и рабочим местом); желателен доступ в информационно-коммуникационную сеть «Интернет».

В соответствии с требованиями ФГОС ВО при реализации настоящей дисциплины ОПОП ВО необходимо также учитывать образовательные потребности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, обеспечивать условия для их эффективной реализации, а также возможности беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья к объектам инфраструктуры образовательного учреждения.

Рабочая программа дисциплины «Планирование и прогнозирование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 г. №1016

Программу составил:

к.э.н., доцент факультета экономики и управления Яндиева Людмила Хасановна

Программа одобрена Учебно-методической комиссией факультета экономики и управления протокол № 9 от «20» мая 2026 г.

Программа одобрена УС факультета экономики и управления протокол № 11 от «25» мая 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.07.02 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки

38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»

Квалификация выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Магас, 2026г.

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы компетенции формируются по следующим этапам:

- 1) начальный этап дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- 2) основной этап позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- 3) завершающий этап предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время текущей аттестации

Шкала оценивания	Показатели и критерии оценивания
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время промежуточной аттестации

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
5, отлично	Оценка «5 (отлично)» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал и демонстрирует это на занятиях и экзамене, исчерпывающе, последовательно, чётко и логически стройно излагал его, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Причем обучающийся не затруднялся с ответом при видоизменении предложенных ему заданий, использовал в ответе материал учебной и монографической литературы, в том числе из дополнительного списка, правильно обосновывал принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали высокую степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – высокий.
4, хорошо	Оценка «4, (хорошо)» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и экзамене, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приёмами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – хороший (средний).
3, удовлетворительно	Оценка «3 (удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, если он имеет и демонстрирует знания на занятиях и экзамене только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – достаточный.
2, неудовлетворительно	Оценка «2 (не удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, который не знает большей части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы на занятиях и экзамене. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающимся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося на зачете по дисциплине

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
зачтено	Результат «зачтено» выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон. При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрировал знание материала, грамотно и по существу излагал его, не допускал существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применял использовал в ответах учебно-методический материал исходя из специфики практических вопросов и задач, владел необходимыми навыками и приёмами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую (15....13) / хорошую (12..10) / достаточную (9...7) степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне от достаточного до высокого.
не зачтено	Результат «не зачтено» выставляется обучающемуся, если

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон. При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрирует незнание значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы

3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций используются следующие типовые контрольные задания:

3.1. Текущий контроль успеваемости

Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

Блок 1. Целеполагание и философия стратегии (1–6)

1. Может ли у компании быть две равнозначные миссии (например, для B2B и B2C-сегментов)? Аргументируйте.
2. Как проверить миссию на «пустоту»? Назовите 3 вопроса, убивающих фальшивую миссию.
3. Почему цель «увеличить долю рынка» не является SMART-целью? Дополните её до корректной.
4. В каком случае видение компании должно быть «дерзким и недостижимым» (BHAG), а в каком — реалистичным?
5. Как агрессивные стратегии роста влияют на корпоративную культуру? Приведите примеры.
6. Стратегия разработана, но её не выполняют — в чем может быть причина: в самой стратегии или в коммуникации?

Блок 2. Внешний анализ: PESTLE и отрасль (7–12)

1. Какой из PESTLE-факторов сегодня самый динамичный и почему? Обоснуйте на примере любой отрасли.
2. Приведите пример, когда один макротренд в PESTLE является для компании одновременно и угрозой, и возможностью.
3. В модели Портера: как рост маркетплейсов (Ozon, Wildberries) изменил силу покупателей и поставщиков одновременно?
4. Как оценить «угрозу товаров-заменителей» для рынка кофеен? Что может стать заменителем кроме чая?
5. Почему барьеры выхода из отрасли часто важнее барьеров входа при стратегическом анализе?
6. Как провести PESTLE-анализ для стартапа, у которого нет истории и данных?

Блок 3. Внутренний анализ: Value Chain и ресурсы (13–18)

1. Почему в цифровых компаниях (SaaS) цепочка ценности выглядит принципиально иначе, чем в производственных?
2. Какое звено цепочки ценности создает наибольшую ценность для клиента в премиум-сегменте (например, Porsche)?
3. Как выявить «скрытые» ресурсы компании, которые не отражены в балансе, но дают преимущество?
4. В чем разница между компетенцией и ключевой компетенцией (core competency) по Хамелу и Прахаладу?
5. Можно ли считать высокую текучесть кадров слабостью в SWOT, если это сознательная стратегия (как в McDo)?
6. Как оценить внутреннюю эффективность, если финансовые показатели компании растут, а доля рынка падает?

Блок 4. SWOT и генерация стратегий (19–24)

1. Что такое «взвешенный SWOT» и чем он лучше обычного списка факторов?
2. Приведите пример, когда внешняя возможность в SWOT-матрице требует сначала устранить внутреннюю слабость (WO-стратегия).
3. Как использовать SWOT для анализа прямого конкурента, а не своей компании?
4. Почему в SWOT нельзя смешивать факты и предположения? Чем это чревато?
5. Какие 3 вопроса нужно задать себе после составления SWOT, чтобы перейти к реальным действиям?
6. Может ли сильная сторона компании стать слабостью при изменении рынка? Приведите пример (эффект «чрезмерной компетенции»).

Блок 5. Матрицы роста и портфеля (25–27)

1. В матрице Ансоффа: почему стратегия «развитие рынка» требует больше маркетинговых бюджетов, чем «развитие продукта»?
2. Как матрица BCG помогает принять решение о слиянии или поглощении, а не только об инвестициях?
3. Что делать с «Трудным ребенком», если у компании нет свободных средств для его превращения в «Звезду»?

Блок 6. Позиционирование и реализация (28–30)

1. Приведите пример компании, которая выиграла за счет «застывания посередине»,

вопреки Портеру (и объясните, почему это исключение).

2. Как изменится стратегия фокусирования, если нишевый рынок внезапно становится массовым?

3. Что важнее в реализации стратегии: система мотивации или организационная структура? Аргументируйте.

Форматы использования на семинаре:

Блиц-опрос

В начале занятия задаётся 3 вопроса из списка — 5 минут на обдумывание, устные ответы (оценка за активность).

Письменный мини-тест.

Выбирается 10 вопросов, студенты пишут развёрнутые тезисы за 15–20 минут.

Групповая дискуссия.

Задаются 1–2 вопроса всей группе, группа делится на команды по 4–5 человек, 10 минут на аргументацию и затем защита.

Кейс-стади.

К одному вопросу добавляется краткое описание компании (2–3 предложения), и студенты применяют ответ к конкретному контексту.

Темы для написания рефератов

Блок 1. Поведенческие и управленческие аспекты (1–5)

1. Поведенческие ловушки при принятии стратегических решений: Как эффект сверхуверенности, ошибка выжившего и неприятие потерь искажают стратегический выбор.

2. Роль интуиции и аналитики в стратегическом планировании: Когда доверять «чуйке», а когда – данным? Кейсы Стива Джобса и Джеффа Безоса.

3. Политические игры внутри топ-менеджмента: Как внутренние коалиции влияют на выбор стратегии и как этому противодействовать.

4. Стратегическая коммуникация: Как донести стратегию до 10 000 сотрудников, чтобы они её поняли и приняли (нейролингвистика и сторителлинг).

5. Гендерные различия в стратегическом мышлении: Есть ли разница в подходах к риску и долгосрочному планированию у мужчин и женщин-руководителей?

Блок 2. Отраслевые и региональные кейсы (6–10)

1. Стратегическое планирование в кинематографе (Голливуд vs Bollywood): Как студии формируют портфель проектов по матрице BCG.

2. Стратегии выживания европейского автопрома в 2026 году: Анализ PESTLE и сценариев для VW и Stellantis.

3. Как российские логистические компании перестраивают цепочки ценности после ухода глобальных игроков.

4. Стратегии монетизации open-source проектов: От сообщества к прибыльному бизнесу (Red Hat, MongoDB).

5. Стратегическое планирование в профессиональном спорте (клубы РПЛ): Как бюджетирование и трансферная политика сочетаются с долгосрочным развитием.

Блок 3. Цифровая трансформация и новые технологии (11–15)

1. Как ChatGPT и генеративный ИИ меняют процесс стратегического анализа: Автоматизация PESTLE, SWOT и сценарного моделирования.

2. Стратегии перехода от продукта к экосистеме: Кейсы Яндекс, Сбер, Apple – анализ по Ансоффу и риски.
3. Влияние квантовых вычислений на горизонт стратегического планирования: Что изменится через 5–10 лет.
4. Стратегии устойчивого развития (ESG): От «зелёного пиара» к реальному конкурентному преимуществу (кейс Unilever).
5. Цифровой двойник компании: Можно ли протестировать стратегию в симуляторе до её внедрения?

Блок 4. Кризисные и антихрупкие стратегии (16–18)

1. Стратегия антихрупкости по Талебу: Как компании могут зарабатывать на хаосе, а не просто выживать.
2. Управление стратегическими репутационными рисками: Как бренды пересматривают стратегию после скандалов (кейс Боинг, P&G).
3. Стратегия «Белого флага»: Когда и как нужно грамотно уходить с рынка или сворачивать бизнес-линию (кейс Kodak, BlackBerry).

Блок 5. Финансовые и количественные методы (19–20)

1. Финансовое моделирование как основа стратегического выбора: Построение DCF-модели для оценки альтернатив роста.
2. Стратегический контроллинг: Как построить систему раннего предупреждения о провале стратегии на основе нефинансовых индикаторов.

Методика оценки рефератов:

- Структура – 20% (введение, главы, заключение, список источников).
- Аналитическая глубина – 40% (не пересказ, а собственные выводы).
- Практическая значимость – 20% (рекомендации для бизнеса или конкретной компании).
- Актуальность источников – 20% (статьи за 2024–2026 гг., кейсы, данные).

Тесты / задания

1. (Тема 1. Целеполагание)

Какое утверждение лучше всего описывает стратегическое видение компании?

- А) Мы производим качественную мебель из массива дуба.
- В) Наша цель — увеличить выручку на 15% в 2026 году.
- С) Мы станем компанией, которая превратит каждый дом в умное пространство к 2030 году.
- D) Мы соблюдаем все экологические нормы производства.

Правильный ответ: С (видение — это образ будущего, а не текущая деятельность или финансовый показатель).

2. (Тема 1. Целеполагание)

Какая цель составлена НЕ по SMART?

- А) Увеличить NPS с 45 до 55 пунктов к концу 4-го квартала.
- В) Сократить время доставки на 20% за 6 месяцев.

- C) Стать лучшим работодателем в отрасли.
- D) Запустить 3 новых продукта в сегменте B2B до 01.07.2026.

Правильный ответ: C (нет измеримости, временных рамок и конкретики).

3. (Тема 2. PESTLE)

Внезапное введение пошлин на импортные комплектующие для производства — это фактор:

- A) Economic
- B) Political
- C) Legal
- D) Technological

Правильный ответ: B (пошлины — инструмент торговой политики государства, хотя пересекается с Legal, но инициатива политическая).

4. (Тема 2. Сценарное планирование)

Сценарное планирование отличается от прогнозирования тем, что:

- A) Использует только количественные данные.
- B) Рассматривает несколько альтернативных будущих состояний среды.
- C) Дает единственный наиболее вероятный ответ.
- D) Основывается только на исторических трендах.

Правильный ответ: B.

5. (Тема 3. 5 сил Портера)

Какой фактор снижает угрозу появления новых игроков в отрасли?

- A) Низкие капитальные затраты на вход.
- B) Наличие эффекта масштаба у действующих игроков.
- C) Отсутствие патентной защиты.
- D) Легкий доступ к каналам дистрибуции.

Правильный ответ: B (эффект масштаба создает барьер входа).

6. (Тема 3. 5 сил Портера)

Рост популярности видеоконференций (Zoom, Teams) для силы «угроза товаров-заменителей» в отрасли бизнес-авиаперевозок означает:

- A) Усиление угрозы заменителей.
- B) Ослабление угрозы заменителей.
- C) Усиление власти покупателей.
- D) Никак не влияет на эту силу.

Правильный ответ: A (заменитель — виртуальная встреча вместо физического перелета).

7. (Тема 4. Value Chain)

В цепочке создания ценности к вспомогательным (поддерживающим) процессам относится:

- А) Входящая логистика.
- В) Операции (производство).
- С) Развитие технологий (R&D).
- D) Маркетинг и продажи.

Правильный ответ: С.

8. (Тема 4. Value Chain)

Какое звено цепочки ценности создает наибольшую добавленную стоимость для производителя люксовых сумок (Hermès)?

- А) Входящая логистика (закупка кожи).
- В) Исходящая логистика (доставка).
- С) Маркетинг и брендинг.
- D) Сервисное обслуживание.

Правильный ответ: С (в люксе ценность создается брендом и историей, а не материалом).

9. (Тема 5. SWOT)

Стратегия, направленная на использование возможностей внешней среды с помощью сильных сторон компании, называется:

- А) SO-стратегия
- В) WO-стратегия
- С) ST-стратегия
- D) WT-стратегия

Правильный ответ: А.

10. (Тема 5. SWOT)

Что из перечисленного является слабостью компании в SWOT-анализе?

- А) Снижение курса национальной валюты.
- В) Рост налоговых ставок в следующем году.
- С) Зависимость от одного ключевого поставщика сырья.
- D) Появление нового конкурента с более низкими ценами.

Правильный ответ: С (внутренний фактор, внешние — А, В, D).

11. (Тема 6. Матрица Ансоффа)

Стратегия «развитие продукта» в матрице Ансоффа предполагает:

- А) Старый продукт + старый рынок.
- В) Новый продукт + старый рынок.
- С) Старый продукт + новый рынок.
- D) Новый продукт + новый рынок.

Правильный ответ: В.

12. (Тема 6. Матрица Ансоффа)

Для компании-производителя колы выход на рынок Индии с уже существующим продуктом — это стратегия:

- А) Проникновение.
- В) Развитие продукта.
- С) Развитие рынка.
- D) Диверсификация.

Правильный ответ: С (старый продукт + новый географический рынок).

13. (Тема 7. BCG)

В матрице BCG бизнес-единица с высокой долей рынка и низкими темпами роста называется:

- А) Звезда.
- В) Дойная корова.
- С) Трудный ребенок.
- D) Собака.

Правильный ответ: В.

14. (Тема 7. BCG)

Какая стратегия рекомендуется для «Трудного ребенка» (вопрос) в матрице BCG, если он имеет потенциал стать «Звездой»?

- А) Сбор урожая (получение краткосрочной прибыли).
- В) Инвестирование для роста доли рынка.
- С) Немедленная ликвидация бизнес-единицы.
- D) Поддержание текущего положения без инвестиций.

Правильный ответ: В.

15. (Тема 7. McKinsey)

Матрица McKinsey (GE) отличается от BCG тем, что:

- А) Использует только один критерий — долю рынка.
- В) Вместо доли рынка оценивает комплексную «конкурентоспособность бизнеса».
- С) Не учитывает привлекательность отрасли.
- D) Разработана только для IT-компаний.

Правильный ответ: В.

16. (Тема 8. Стратегии Портера)

Компания, торгующая исключительно товарами для альпинистов премиум-сегмента, использует стратегию:

- А) Лидерство по издержкам.
- В) Широкая дифференциация.
- С) Сфокусированная дифференциация.
- D) Сфокусированное лидерство по издержкам.

Правильный ответ: С (узкая ниша + уникальность/высокое качество).

17. (Тема 8. Стратегии Портера)

По Портеру, попытка компании одновременно быть и лидером по издержкам, и дифференцированным брендом ведет к:

- А) Росту рыночной доли.
- В) Застреванию посередине (stuck in the middle).
- С) Снижению рисков.
- D) Получению сверхприбыли.

Правильный ответ: В.

18. (Тема 8. Стратегии Портера)

Какой пример лучше всего иллюстрирует стратегию лидерства по издержкам?

- А) Louis Vuitton.
- В) Patagonia (эко-бренд с высокой ценой).
- С) Пятерочка (Fix Price).
- D) Tesla.

Правильный ответ: С (дискаунтер, конкурирующий ценой).

19. (Тема 9. BSC)

Какая проекция сбалансированной системы показателей (BSC) отвечает на вопрос: «В чем мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить акционеров?»

- А) Клиенты.
- В) Внутренние бизнес-процессы.
- С) Обучение и развитие.
- D) Финансы.

Правильный ответ: D.

20. (Тема 9. BSC)

В BSC причинно-следственная связь строится в следующем порядке:

- А) Финансы → Клиенты → Процессы → Персонал.
- В) Персонал → Процессы → Клиенты → Финансы.
- С) Клиенты → Финансы → Процессы → Персонал.
- D) Процессы → Финансы → Клиенты → Персонал.

Правильный ответ: В.

21. (Тема 9. BSC)

Что такое «каскадирование» целей в методологии BSC?

- А) Согласование стратегии с миссией компании.
- В) Декомпозиция стратегических целей до уровня отдельных сотрудников.
- С) Сравнение своих показателей с конкурентами.
- D) Объединение финансовых и нефинансовых KPI.

Правильный ответ: В.

22. (Тема 10. VUCA)

Буква «С» в аббревиатуре VUCA означает:

- А) Complexity (сложность).
- В) Controllability (управляемость).
- С) Clarity (ясность).
- D) Competitiveness (конкурентоспособность).

Правильный ответ: А.

23. (Тема 10. Управление рисками)

Преентивная мера по снижению стратегического риска — это:

- А) Увольнение 20% сотрудников при падении продаж.
- В) Создание резервного фонда для непредвиденных ситуаций.
- С) Экстренная продажа активов по заниженной цене.
- D) Переход на 4-дневную рабочую неделю.

Правильный ответ: В (действие ДО кризиса).

24. (Тема 10. Антикризисные стратегии)

Что такое стратегический «Pivot» (разворот)?

- А) Постепенное снижение цен для сохранения доли рынка.
- В) Радикальное изменение продукта или рынка при провале текущей стратегии.
- С) Увольнение топ-менеджмента.
- D) Сокращение маркетингового бюджета.

Правильный ответ: В.

25. (Комплексный. Связь матриц)

Какая из стратегий Ансоффа имеет наивысший уровень риска?

- А) Проникновение.
- В) Развитие продукта.
- С) Развитие рынка.
- D) Диверсификация.

Правильный ответ: D.

26. (Комплексный. Связь BSC и рисков)

В проекции «Обучение и развитие» BSC ключевым индикатором может быть:

- А) Рентабельность активов (ROA).
- В) Доля сотрудников, прошедших обучение по новой стратегии.
- С) Уровень удовлетворенности клиентов (CSI).
- D) Время производственного цикла.

Правильный ответ: В.

27. (Тема 5. Ошибки SWOT)

Какая ошибка чаще всего допускается при составлении SWOT-анализа?

- А) Пересечение внешних и внутренних факторов (внешнее записывают во внутреннее и наоборот).
- В) Использование только количественных данных.
- С) Отказ от анализа конкурентов.
- D) Слишком короткий список факторов.

Правильный ответ: А.

28. (Тема 3. Барьеры)

Высокая капиталоемкость производства — это пример:

- А) Барьера входа в отрасль.
- В) Барьера выхода из отрасли.
- С) Силы поставщиков.
- D) Угрозы заменителей.

Правильный ответ: А.

29. (Тема 9. BSC vs KPI)

Чем стратегический KPI в BSC отличается от обычного операционного KPI?

- А) Он всегда финансовый.
- В) Он связан с долгосрочными целями компании и имеет причинно-следственную логику.
- С) Он измеряется раз в квартал, а не в месяц.
- D) Он не подлежит пересмотру.

Правильный ответ: В.

30. (Тема 10. ESG)

Какая стратегия лучше всего соответствует принципам ESG?

- А) Переход на возобновляемые источники энергии при сохранении рентабельности.
- В) Снижение затрат за счет дешевого труда в развивающихся странах.
- С) Агрессивный вывод на рынок пластиковой упаковки.
- D) Игнорирование экологических норм для роста прибыли.

Правильный ответ: А.

Инструкция по использованию:

Письменный тест, время — 30–40 минут.

Критерии оценки (из 30 вопросов):

- 28–30 правильных — «отлично» (5).
- 24–27 — «хорошо» (4).
- 18–23 — «удовлетворительно» (3).
- Менее 18 — «неудовлетворительно» (2).

Контрольные вопросы

1. Докажите, что стратегическое планирование — это циклический, а не линейный процесс. Опишите обратную связь между реализацией и корректировкой стратегии.
2. В чем разница между стратегическими намерениями (strategic intent) и формально утвержденной стратегией? Приведите пример.
3. Как проверить стратегию на внутреннюю непротиворечивость? Назовите 3 критерия.
4. Почему формулировка «максимизация прибыли» не может быть миссией компании? Аргументируйте с экономической и психологической точек зрения.
5. Как горизонт планирования влияет на выбор инструментов анализа (PESTLE, SWOT, матрицы)? Зависит ли это от отрасли?
6. Какие риски несет слишком детализированная стратегия в условиях неопределенности?
7. Как провести PESTLE-анализ для компании-экспортера в условиях волатильного курса валют? Какой фактор станет ключевым?
8. Почему в PESTLE-анализе социальные факторы часто недооцениваются, хотя меняют отрасли медленно, но необратимо? Приведите пример.
9. В модели Портера опишите, как усиление одной силы ослабляет другую. Приведите конкретную взаимосвязь (например, власть поставщиков и угроза заменителей).
10. Как оценить «силу» барьеров входа для рынка, где доминирует одна компания-монополист, но технологии быстро дешевеют?
11. Что такое «институциональные пробелы» во внешней среде и как они влияют на стратегический анализ в развивающихся странах?
12. Как в цепочке создания ценности выявить конкурентное преимущество, если компания не является лидером ни в одном из процессов?
13. В чем отличие ключевой компетенции (core competency) от отличительной способности (distinctive capability)? Обоснуйте на примере Tesla и Toyota.
14. Как провести стоимостную оценку нематериальных активов (бренд, патенты, культура) для стратегического анализа?
15. Приведите пример, когда слабость компании в одной части цепочки ценности компенсируется силой в другой, и стратегия становится успешной.
16. Опишите алгоритм «взвешенного SWOT-анализа» с присвоением весов факторам. Для чего это нужно?
17. Как использовать SWOT-матрицу для анализа конкурента, а не своей компании? Какие ограничения у этого подхода?
18. Почему перекрестный SWOT (матрица SO, WO, ST, WT) лучше простого списка факторов? Приведите пример одной реальной стратегии для каждой комбинации.
19. Что такое «стратегический разрыв» (gap-анализ) и как его количественно оценить после SWOT?
20. Как определить, какая из стратегических альтернатив (SO, WO, ST, WT) должна быть приоритетной для стартапа с ограниченным бюджетом?
21. Может ли компания одновременно реализовать SO- и WT-стратегии в разных бизнес-единицах? Как избежать конфликта?
22. Как внешние тренды (например, цифровизация) превращают внутренние слабости в точки роста, а не в угрозы?
23. В матрице Ансоффа: как правильно выбрать между «развитием рынка» и «диверсификацией», если у компании есть избыточные финансовые ресурсы?
24. Почему матрица BCG критикуется за упрощение, но остается самым популярным инструментом в крупных холдингах? Назовите 3 причины.

25. Сравните подходы к распределению ресурсов в BCG и McKinsey. Какая матрица лучше для диверсифицированного конгломерата с 20+ бизнесами?

26. Приведите пример, когда «Собака» в BCG должна получать инвестиции, а «Трудный ребенок» — продаваться. Опишите ситуацию.

27. Может ли компания одновременно использовать стратегии лидерства по издержкам и дифференциации в разных сегментах (B2B и B2C)? Приведите реальный пример.

28. Почему 70% стратегий проваливаются именно на этапе реализации, а не на этапе разработки? Назовите 3 ключевые причины.

29. Как построить систему KPI в BSC, чтобы она мотивировала на достижение стратегии, а не искажала поведение сотрудников (эффект «игр с цифрами»)?

30. Разработайте алгоритм экстренного пересмотра стратегии при наступлении «черного лебедя» (например, геополитический шок). Из каких 5 шагов он состоит?

Методические рекомендации по проведению контрольной:

Письменная контрольная работа 60 минут 4–5 вопросов (выбрать из разных блоков)

Домашняя контрольная (эссе) 2–3 дня 1 вопрос + реферативное исследование по нему.

Устный опрос 15 минут на студента 2 вопроса (один аналитический, один из матричных методов)

Критерии оценки (для письменной работы):

«Отлично» (5) — дан развернутый ответ, приведены 2+ примера, показаны кросс-связи между темами, аргументация логична.

«Хорошо» (4) — ответ полный, но примеры общие или нет связей с другими темами.

«Удовлетворительно» (3) — воспроизведена теория, но нет анализа и аргументации.

«Неудовлетворительно» (2) — ответ отсутствует, грубые фактические ошибки или непонимание базовых понятий.

3.2. Промежуточная аттестация

Вопросы к промежуточной аттестации (зачет)

1. Дайте определение стратегического планирования и назовите 5 принципов, на которых оно строится. Как стратегия отличается от политики и программы?

2. Опишите полный цикл стратегического планирования: от миссии до контроля и обратной связи. Какие этапы чаще всего пропускают на практике?

3. Какова роль корпоративных ценностей в стратегическом выборе? Приведите пример конфликта между ценностями и рыночной эффективностью.

4. Что такое «стратегический менталитет» и чем он отличается от операционного мышления? Как развить его у менеджеров среднего звена?

5. В чём разница между стратегическим планированием в стабильных отраслях (нефтегаз) и высокотехнологичных (AI, биотех)? Назовите 3 ключевых отличия.

6. Как форма собственности (государственная vs частная) влияет на горизонт и принципы стратегического планирования?

7. Как PESTLE-анализ и «5 сил Портера» дополняют друг друга? Опишите логику их совместного использования для диагностики отрасли.

8. Почему PESTLE-анализ не может быть «одноразовым» и должен проводиться непрерывно? Какие методы мониторинга внешней среды существуют?

9. В модели Портера: как усиление «власти покупателей» влияет на другие 4 силы? Постройте цепочку последствий.

10. Как провести анализ отраслевой привлекательности, если отрасль находится на стадии «Зрелости» или «Спада»? Чем отличаются сценарии?
11. Что такое «цепочка создания ценности» в концепции Портера? Как её использовать для бенчмаркинга (сравнения с конкурентами)?
12. В чём разница между ресурсным подходом (RBV) и позиционным подходом (внешний анализ)? Какой подход приоритетнее при выборе стратегии?
13. Как оценить конкурентоспособность компании, если её ключевые активы — нематериальные (бренд, патенты, клиентская база)?
14. Опишите пошаговый алгоритм проведения качественного SWOT-анализа. Какие 3 типичные ошибки встречаются чаще всего?
15. Что такое «перекрёстный SWOT» (TOWS-матрица) и чем он отличается от классического SWOT? Приведите пример генерации стратегии на пересечении полей.
16. Как выявить латентные (скрытые) возможности и угрозы в SWOT-анализе? Какие инструменты для этого существуют?
17. Как связаны SWOT-анализ и стратегический разрыв (gap-анализ)? Предложите алгоритм их интеграции.
18. Может ли SWOT-анализ быть объективным, если его проводит внутренняя команда, а не независимые консультанты? Как минимизировать субъективность?
19. В матрице Ансоффа: как рассчитать уровень риска для каждой из 4 стратегий с учётом конкретной отрасли? Приведите формулы или критерии.
20. Почему матрицу Ансоффа часто называют «интуитивной», но она остаётся базовым инструментом? Какие её ограничения вы видите?
21. Опишите матрицу BCG и алгоритм принятия решений для каждого квадранта. Как распределяются финансовые потоки между бизнес-единицами?
22. В чём преимущество матрицы McKinsey (GE) перед BCG для диверсифицированных компаний с 10+ бизнесами? Когда BCG всё же предпочтительнее?
23. Как выбрать между стратегией фокусирования и широкой дифференциацией по Портеру? От каких факторов (объём рынка, издержки, уникальность) зависит выбор?
24. Что такое «гибридные стратегии»? Приведите пример компании, которая успешно сочетает элементы разных эталонных стратегий Портера, и объясните, почему это сработало.
25. Опишите 4 проекции сбалансированной системы показателей (BSC) и причинно-следственные связи между ними. Как построить стратегическую карту?
26. В чём разница между BSC и OKR? Когда лучше использовать BSC, а когда — OKR, и можно ли их комбинировать?
27. Как каскадирование целей в BSC помогает синхронизировать стратегию на всех уровнях? Какие риски возникают при каскадировании?
28. Что такое стратегический риск и чем он отличается от операционного? Перечислите 5 основных видов стратегических рисков.
29. Как построить систему раннего оповещения о кризисе стратегии (на основе нефинансовых индикаторов)? Приведите примеры индикаторов для розничной сети.
30. Опишите алгоритм действий компании при необходимости экстренной корректировки стратегии (например, из-за санкций или технологического прорыва). Назовите 5 шагов.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания достижения запланированных результатов обучения по дисциплине (модулю)

Текущая аттестация

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом

занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются такие процедуры и технологии как тестирование и опрос на семинарах (практических занятиях).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации).

Оценивание обучающегося на текущей аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.

Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации: зачет.

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера и практического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается объем правильного решения.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание обучающегося на промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.

ФОС дисциплины «Стратегическое планирование» составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 г. №1016

ФОС составил:

к.э.н., доцент факультета экономики и управления Яндиева Людмила Хасановна

ФОС одобрен на заседании кафедры «Менеджмент»
протокол № 7 от «11» марта 2025 г.

ФОС одобрен Учебно-методическим советом факультета экономики и управления
протокол № 7 от «13» марта 2025 г.