

**Автономная некоммерческая организация
по реализации научно-практических проектов
«Лаборатория организации научных исследований»**

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Утверждаю
Директор АНО ПРНПП «ЛОНИ»


И.М. Исангужин
«11» декабря 2020 г.
М.П.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

Трудоемкость программы: 72 ак. часа

Уфа - 2020 г.

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Цель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Стратегическое управление» (далее – программа) – формирование основ теории и освоение практических навыков системного анализа стратегических позиций и обоснованного выбора вариантов стратегического развития сложных систем.

Сложной системой в данной программе является система, в которой цели, ресурсы и способы функционирования субъектов и подсистем различны. К сложным системам относятся регионы, муниципальные образования, объединения предприятий и организаций и т.п.

Задачи:

- изучение основ формирования бизнес-моделей и моделей функционирования сложных систем;
- изучение методик и методов оценки стратегических вариантов;
- изучение системного подхода к выбору стратегических альтернатив;
- проведения стратегического анализа;
- разработка стратегии сложной системы;
- разработка стратегических и тактических планов в рамках сложной системы;
- формирование навыков разработки и применения системы сбалансированных показателей.

1.2. Нормативная правовая база

Программа разработана на основе:

- Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 г. № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Методических рекомендаций-разъяснений Министерства образования и науки РФ по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06.

1.3. Планируемые результаты освоения программы

Обучающиеся, должны **обладать** профессиональными **компетенциями**, включающими в себя:

- способность самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения;
- способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;
- владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- уметь разрабатывать и управлять внедрением системы сбалансированных показателей.

В процессе обучения слушатели должны знать:

- методы исследования стратегического развития;
- виды организационно-экономических решений;
- методы экономического анализа;
- методы стратегического анализа;
- методы ценообразования;
- типы стратегий в различных сложных системах и особенности их применения.

уметь:

- разрабатывать стратегические и тактические планы в рамках сложной системы;
- применять систему ключевых показателей эффективности функционирования сложной системы;
- применять систему сбалансированных показателей.

владеть навыками:

- построения бизнес-процессов сложных систем;
- применения системного подхода к выбору стратегических альтернатив;
- организации стратегического планирования и управления сложными системами.

1.4. Категории слушателей

К освоению программы допускаются: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. Лица, не имеющие высшего образования, самостоятельно осваивают дополнительные материалы, рекомендованные преподавателем, в обязательном порядке для полного прохождения программы.

Программа рассчитана на представителей бизнеса, руководителей и специалистов в области стратегического управления и развития компаний.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная, очная с элементами дистанционного обучения; объем программы: 72 часа трудоемкости.

1.6. Календарный учебный график

График обучения	Ауд. часов в день	Дней в неделю	Общая продолжительность программы (недели)
очная	6-8	1-2	3 недели
очная с элементами дистанционных технологий	4-6	1-2	4 недели

1.7. Документ о квалификации – удостоверение о повышении квалификации.

2.УЧЕБНЫЙ ПЛАН**дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Стратегическое управление»**

№ п/п	Наименование разделов и тем	Количество часов				Форма контроля
		всего	лекции	практика	с/раб	
1.	Раздел 1. Бизнес-стратегия	22	4	6	12	защита результатов выполнения практических работ
2.	Раздел 2. Стратегии сложных систем	22	6	10	6	устный опрос на знание материалов раздела, выполнение контрольной работы
3.	Раздел 3. Направления и методы стратегического развития	25	5	8	12	защита результатов выполнения практических работ
	Итоговая аттестация	3	1	2	0	зачет
	Всего часов:	72	16	26	30	

**2.1. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И СОДЕРЖАНИЕ
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Стратегическое управление»**

Изучение программы повышения квалификации ведется по системе лекционных, практических и самостоятельных занятий. Промежуточный контроль за успеваемостью слушателей осуществляется преподавателем в ходе практических занятий. Итоговый контроль тем раздела проходит в форме зачета.

№	Наименование темы	Общее количество часов			
		всего	теория	практика	сам/работа
1	Раздел 1. Бизнес-стратегия	22	4	6	12
1.1	Основы конкурентных бизнес-стратегий. Идентификация стратегических бизнес-единиц	1	1	0	0
1.2	Различные основы конкурентного преимущества. Длительность конкурентного преимущества	2	2	0	0
1.3	Конкуренция и сотрудничество	1	1	0	0
1.4	Анализ предприятий с позиции стратегических часов (практика)	4	0	4	0
1.5	Выделение и анализ стратегических бизнес-единиц в различных отраслях (практика)	2	0	2	0
1.6	Теория игр в конкурентных стратегиях. Одновременные игры. Последовательные игры. Повторные игры (С/раб)	12	0	0	12
	Итоговая аттестация по разделу - защита результатов выполнения практических работ	1	1	0	0
2	Раздел 2. Стратегии сложных систем	22	6	10	6
2.1	Корпоративная и международная стратегия	2	2	0	0
2.2	Товарное и географическое разнообразие. Связанная и несвязанная диверсификация	2	2	0	0
2.3	Региональные, многонациональные и глобальные стратегии	2	2	0	0
2.4	Изучение стратегического развития сложных систем различных направлений деятельности (практика)	6	0	6	0
2.5	Роли головной компании при создании стоимости. Схемы управления корпоративными портфелями (С/раб)	6	0	0	6
2.6	Контрольная работа: решение кейсов по формированию корпоративной стратегии предприятия, региональных и муниципальных стратегий	4	0	4	0
	Итоговая аттестация по разделу – устный опрос на знание материалов раздела, выполнение контрольной работы	1	0	1	0
3	Раздел 3. Направления и методы стратегического развития	25	5	8	12
3.1	Направления стратегического развития: защита и укрепление существующей позиции; товарное развитие; рыночное развитие; диверсификация	2	2	0	0
3.2	Методы стратегического развития: внутреннее развитие, слияния и присоединения, стратегические альянсы	2	2	0	0
3.3	Критерии успеха: пригодность, приемлемость, осуществимость	1	1	0	0
3.4	Разработка стратегического развития сложных систем (продолжение практики)	8	0	8	0
3.5	Ранжирование стратегических вариантов. Дерево стратегических решений. Сценарии стратегических вариантов (С/раб)	12	0	0	12
	Итоговая аттестация по разделу – защита результатов выполнения практических работ	1	0	1	0
	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	3	1	2	0
	ИТОГО	72	16	26	30

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Организационно-педагогические условия реализации программы

Особенностями программы является направленность на компетентностный подход, который позволяет развивать необходимые компетентности специалистов для решения профессиональных задач практической деятельности.

Учебный материал данной программы состоит из трех разделов, каждый из которых закрывает отдельные компетенции по стратегическому управлению.

Отдельные разделы объединяют учебное содержание и методику овладения им. К достоинствам данного содержания программы повышения квалификации следует отнести то, что каждый раздел рассматривается как целостный элемент содержания обучения по конкретной программе. Исходя из этого, происходит реализация продуктивности обучения, усиливается вариативная составляющая, которая, в свою очередь, способствует более полному удовлетворению запросов и потребностей обучаемых, обобщаются знания, а также формируются умения и навыки у слушателей. В ходе освоения содержания данной рабочей программы используются образовательные технологии, которые предусматривают различные методы и формы организации обучения:

- лекции в форме лекций-презентаций;
- практические занятия в виде работы в команде и контекстного обучения, выполнение контрольной работы;
- самостоятельная работа слушателей, в которую входят: освоение теоретического материала по темам, рекомендуемым для самостоятельного изучения; изучение методик и программных продуктов;
- консультации преподавателя.

При освоении программы возможен зачет учебных предметов, курсов, дисциплин, которые были освоены слушателями в процессе предшествующего обучения по ранее освоенным дополнительным профессиональным программам.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья по программе осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния их здоровья. Занятия для лиц с ограниченными возможностями здоровья организуются совместно с другими обучающимися.

Обучение слушателей по программе основано на сочетании как аудиторной, так и самостоятельной работы. Программой предусмотрены информационные, проблемные, а также диалоговые лекции.

Лекция – это экономный способ получения системного знания, она активизирует мыслительную деятельность слушателей, если лектор авторитетен; обеспечивает информацией множество слушателей.

Вопросы, которые рассматриваются с помощью лекции-диалога, носят теоретический и проблемно-ориентированный характер, который предполагает разнообразие точек зрения на анализируемую проблему. Во время таких лекций объясняется содержание рассматриваемого раздела, а также происходит разбор и обсуждение вопросов по конкретному разделу.

Проблемная лекция – это разновидность активной формы обучения. Смысл проблемной лекции в том, что знание не сообщается в готовом виде – перед слушателями ставится проблемная задача, которая стимулирует поиск ее решения. Решение поставленной проблемы требует активизации творческого мышления, а также способствует мобилизации уже имеющихся знаний.

Самостоятельные занятия (практические ситуации, тестовые задания) направлены на развитие творческого мышления слушателей и формирование профессиональных умений и навыков.

Выполнение самостоятельных заданий, которые являются возможными моделями реализации профессиональной деятельности, может проводиться как в индивидуальной, так и групповой форме.

При реализации вышеуказанных методов и форм изучения материала программы повышения квалификации предусматриваются следующие виды самостоятельной работы:

- работа с учебно-методическими пособиями (конспектом лекций);
- работа с рекомендованной литературой, нормативно-правовыми документами;
- выполнение тестовых заданий (текущий и промежуточный контроль);
- подготовка к итоговой аттестации.

3.2. Кадровые условия реализации программы

Преподаватели должны иметь высшее профессиональное образование или среднее профессиональное и (или) дополнительное профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика», «Менеджмент» или «Экономика», а также желателен опыт работы в области, соответствующей преподаваемому предмету.

3.3. Материально-технические условия реализации программы

Помещения для проведения лекционных и практических (семинарских) занятий, укомплектованы специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: настенным экраном, маркерной доской и флип-чартом, считывающим устройством для передачи информации в компьютер, мультимедийным проектором и другими информационно-демонстрационными средствами.

При использовании электронных изданий каждый обучающийся имеет доступ к облачному сервису, содержащему необходимые для освоения дисциплины электронные издания.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Оценка качества освоения программы проводится в отношении:

- соответствия результатов освоения дополнительной профессиональной программы заявленным целям и планируемым результатам обучения;
- соответствия процедуры (процесса) организации и осуществления дополнительной профессиональной программы установленным требованиям к структуре, порядку и условиям реализации программ;
- способности организации результативно и эффективно выполнять деятельность по предоставлению образовательных услуг.

Оценка качества освоения программы проводится в следующих формах: соответствие нормативам и последовательности выполнения тех или иных видов работ, устный опрос, практические работы.

Контроль и оценка результатов освоения программы осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки осуществляется в двух основных направлениях:

- оценка уровня освоения тем программы;
- оценка формирования профессиональных компетенций – динамических комбинаций знаний, умений и способности применять их для успешной профессиональной деятельности при выполнении служебных обязанностей в должности руководителей и топ-менеджмента.

5. ФОРМА АТТЕСТАЦИИ

С целью контроля и оценки результатов подготовки и учета индивидуальных образовательных достижений обучающихся применяются:

- текущий контроль;
- промежуточная аттестация;
- итоговый контроль.

Форма текущего контроля – решение практических задач, устный опрос, тестирование.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью получения оперативной информации о качестве усвоения обучающимися учебного материала, управления учебным процессом и совершенствования методики проведения занятий.

Критерии оценки:

- правильность ответа по содержанию занятия (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотность и полезность применения наглядных материалов, и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей слушателей).

Промежуточная аттестация обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей при изучении дисциплины (группы дисциплин) или ее разделов. Форма промежуточного контроля – выполнение контрольной работы.

Для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям программы (текущая и промежуточная аттестация) создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить знания, умения, практический опыт, формирование компетенции, разрабатываемые преподавателями образовательной организации самостоятельно.

Система текущей и промежуточной аттестации предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения обучающимися дополнительной профессиональной программы повышения квалификации;
- аттестация обучающихся на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям программы;
- использование современных контрольно-оценочных технологий;
- текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация являются основными механизмами оценки качества подготовки обучающихся и формой контроля учебной работы обучающихся в образовательной организации.

Освоение программы завершается итоговой аттестацией обучающихся в форме, определяемой образовательной организацией самостоятельно.

К итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план (индивидуальный учебный план) по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации.

Объем времени аттестационных испытаний, входящих в итоговую аттестацию обучающихся, устанавливается учебным планом.

Итоговая аттестация не может быть заменена оценкой уровня знаний на основе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Освоение учебных предметов заканчивается зачетом в форме устного опроса (или в форме тестирования) с присвоением каждому слушателю результата «зачет / незачет».

Оценивание ответа на зачете осуществляется следующим образом:

Оценка «зачтено» выставляется, если ответ логически и лексически грамотно изложенный, содержательный и аргументированный ответ, подкрепленный знанием литературы и источников по теме вопроса, умение отвечать на дополнительно заданные вопросы; незначительное нарушение логики изложения материала, периодическое использование разговорной лексики, допущение не более одной ошибки в содержании задания, а также не более одной неточности при аргументации своей позиции, неполные или неточные ответы на дополнительно заданные вопросы; незначительное нарушение логики изложения материала, периодическое использование разговорной лексики при допущении не более двух ошибок в содержании задания, а также не более двух неточностей при аргументации своей позиции, неполные или неточные ответы на дополнительно заданные вопросы.

Оценка «незачтено» выставляется, если в ответе допущено существенное нарушение логики изложения материала, систематическое использование разговорной лексики, допущение не более двух ошибок в содержании вопроса, а также не более двух неточностей при аргументации своей позиции, неправильные ответы на дополнительно заданные вопросы; существенное нарушение логики изложения материала, постоянное использование разговорной лексики, допущение не более трех ошибок в содержании задания, а также не более трех неточностей при аргументации своей позиции, неправильные ответы на дополнительно заданные вопросы; полное отсутствие логики изложения материала, постоянное использование разговорной лексики, допущение более трех ошибок в содержании задания, а также более трех неточностей при аргументации своей позиции, полное незнание литературы и источников по теме вопроса, отсутствие ответов на дополнительно заданные вопросы.

По результату успешной сдачи итогового аттестации, обучающемуся выдается удостоверение о повышении квалификации.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

Документ о квалификации выдается на бланке, образец которого самостоятельно устанавливается организацией.

В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии и члены комиссии. Аттестационную комиссию возглавляет председатель, который организует и контролирует ее деятельность, обеспечивает единство требований, предъявляемых обучающимся.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1 Балльно-рейтинговая система оценки знаний

Итоговая оценка знаний слушателей выставляется по баллам, полученным в течение обучения за выполнение всех предусмотренных работ. Максимальное количество баллов – 100.

Баллы начисляются за выполнение следующих работ:

- тестирование;
- работа на практических занятиях;
- выполнение контрольной работы;
- ответы на вопросы на зачете.

Перечисленные виды работ оцениваются баллами следующим образом:

Вид работы	Тестирование	Выполнение и защита контрольной работы	Работа на практических занятиях	Промежуточная аттестация (зачет)
Максимальное	10 (за успешно	30 (за одну	2 (за одно	30

количество баллов за условную единицу	выполненный тест)	работу)	занятие)	
Максимальное количество баллов по виду работы	20	30	20	30

Перевод рейтинговой суммы баллов в действующую систему оценок производится в соответствии со шкалой:

Количество баллов	Менее 60	60 – 100
Оценка	Не зачет	Зачет

Если оценка, полученная по результатам работы, не устраивает слушателя, она может быть повышена на итоговой аттестации. При правильных ответах на вопросы слушатель получает 20 баллов.

Если слушатель по результатам работы набрал менее 40 баллов, он к итоговой аттестации не допускается и должен набрать недостающие баллы выполнением дополнительных заданий, аналогичных выполняемым, во время консультаций.

Полученные баллы фиксируются в рабочей ведомости преподавателя.

Итоговая отметка выставляется в ведомость в день зачета.

6.2. Примерные вопросы к итоговой аттестации в форме зачета

1. Предмет и задачи дисциплины.
2. Основные термины и понятия.
3. Идентификация стратегических бизнес-единиц.
4. Основы конкурентного преимущества. «Стратегические часы».
5. Длительное конкурентное преимущество.
6. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях.
7. Конкуренция и сотрудничество.
8. Теория игр.
9. Корпоративная и международная стратегия.
10. Товарное и географическое разнообразие.
11. Связанная диверсификация.
12. Несвязанная диверсификация.
13. Многонациональные стратегии.
14. Глобальные стратегии.
15. Направления стратегического развития.
16. Защита и укрепление существующей позиции.
17. Товарное развитие.
18. Рыночное развитие.
19. Диверсификация.
20. Методы стратегического развития.
21. Внутреннее развитие.
22. Слияния и присоединения.
23. Стратегические альянсы.
24. Критерии успеха: пригодность.
25. Критерии успеха: приемлемость.
26. Критерии успеха: осуществимость.

7. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Список основной литературы

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ.
2. Алехин Э.В. Государственный и муниципальный сектор экономики в Российской Федерации. Учебник/ Алехин Э.В. – Пенза, – 2011. – 181 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
5. Ким У Чан, Моборн Рене Стратегия голубого океана / Пер. с англ. – М.: Издательство ГИППО, 2005. – 272 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 654 с.
7. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
8. Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: Учебное пособие / Б.А. Райзберг. – М.: Инфра-М, 2015. – 70 с.
9. Романов, В. Н., Кузнецов В. В. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 153 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 608 с.
12. Хомич С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – Минск: БГУ, 2012.

Список дополнительной литературы

1. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – М.: ИД «Дело», 2008. – 664с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
3. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.

Интернет-ресурсы

1. Сайт государственной статистики <http://www.gks.ru>
2. Сайт бизнес-кейсов: <http://www.e-xecutive.ru>