

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 17.09.2025
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тюменский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.04.1 «Стратегическое планирование на предприятии»

Направление подготовки:
38.03.01 «Экономика»

Направленность (профиль) программы бакалавриата:
«Экономика и управление на предприятии»

Квалификация выпускника: **бакалавр**

Рабочая программа дисциплины «Стратегическое планирование на предприятии» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования — программа по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденным приказом утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954.

Составители:

Д.Э.Н.

О.Н.Наумова

(ученая степень, ученое звание)

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании ученого совета Высшей школы экономики и управления
04.06.2025 г., протокол № 11

И.о.директора

к. э. н., доцент
(уч. степень, уч. звание)

Н.Н.Скорниченко
(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины являются:

- формирование у студента комплексного подхода к пониманию сущности стратегического планирования и его места в системе планирования предприятия, уровней формирования стратегий на предприятии, функций стратегического планирования и стратегического потенциала предприятия; методологии стратегического планирования на предприятии, принципов, методов, показателей и нормативов в стратегическом планировании; видения и миссии предприятия, стратегических целей, стратегия предприятия; технологии разработки стратегии и типовых стратегий; стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия; учета фактора риска в стратегическом планировании;
- формирование у обучающихся профессиональных компетенций, направленных на развитие навыков исследовательской деятельности / проектной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-2. Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность предприятий и организаций, направленную на повышение эффективности и рентабельности производства	ИПК-2.2. Демонстрирует знания о содержании основных этапов работы по организации планирования и аналитической деятельности предприятия ИПК-2.3. Объясняет взаимосвязь структурных подразделений и отдельных специалистов при осуществлении планирования и аналитической деятельности предприятия	Знает: - сущность и содержание различных подходов стратегического планирования, подходы к формированию и разработке стратегического плана предприятия - основные этапы процесса стратегического планирования и их содержание и практику расчета основных экономических показателей, характеризующих объекты стратегического планирования Умеет: - классифицировать виды стратегического планирования по различным признакам - применять аналитические методы и стратегические инструменты в процессе выработки стратегии предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу - систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности - проводить расчеты основных экономических показателей и оценивать полученные результаты	ПС 08.043 Экономист предприятия. А/02.6

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		с последующей выработкой стратегических решений Владеет: - навыками применения инструментов стратегического планирования в процессе выработки стратегии предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу	
ПК-4. Способен разрабатывать и обосновывать разделы планов (бизнес-планов) и осуществлять контроль за выполнением плановых заданий	ИПК-4.1. Подготавливает исходные данные разработки разделов планов (бизнес-планов) предприятия, в том числе стратегических ИПК-4.2. Участвует в разработке и обосновании текущих и перспективных планов ИПК-4.3. Осуществляет контроль за ходом выполнения плановых заданий	Знает: - методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, инструменты выработки стратегии - основные составляющие процесса выработки стратегии предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу - порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации - порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации Умеет: - выявлять и анализировать проблемы при анализе конкретных ситуаций в процессе формирования и разработки стратегического плана предприятия, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты - оценивать уровень риска в стратегическом планировании Владеет: - навыками проведения анализа и оценки внешнего и внутреннего окружения предприятия - навыками разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям,	ПС 08.043 Экономист предприятия / А/01.6.

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		подготовка и согласование разделов тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов)	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы бакалавриата (Б1.В.ДВ. Профессиональный модуль. Дисциплины по выбору).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е. (108 час.), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	38/ 12
занятия лекционного типа (лекции)	18 / 6
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	20 / 6
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	70/ 96
Контроль (экзамен)	0 / 4
Промежуточная аттестация	зачет

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и очно-заочной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы		Формы текущего контроля
		Контактная работа	С а м	

код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций		Лекции, час	Практическое занятие, час		(наименование оценочного средства)
ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3.	Тема 1. Введение в стратегическое планирование 1. Сущность стратегического планирования и его место в системе планирования предприятия. 2. Уровни формирования стратегий на предприятии. 3. Функции стратегического планирования. 4. Стратегический потенциал предприятия	2 /0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 1. Введение в стратегическое планирование Практические вопросы: 1.Сущность стратегического планирования и его особенности. 2.Особенности стратегического планирования 3.Объекты стратегического планирования на предприятии и их классификация. 4.Стратегическая единица бизнеса и критерии ее выделения. 5.Уровни формирования стратегий на предприятии. 6.Основные функции стратегического планирования. 7.Процесс стратегического планирования, основные этапы. 8.Понятие стратегического потенциала, его структура		2/ 1		
	Самостоятельная работа			8 / 12	
ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3.	Тема 2. Методологические аспекты стратегического планирования на предприятии 1.Понятие методологии стратегического планирования на предприятии 2.Принципы стратегического планирования на предприятии. 3.Методы стратегического планирования и их содержание 4.Показатели и нормативы в стратегическом планировании, их взаимосвязь	2 /0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 2. Методологические аспекты стратегического планирования на предприятии Практические вопросы: 1. Понятие методологии стратегического планирования. 2. Принципы стратегического планирования и их содержание. 3. Методы стратегического планирования,		2 / 1		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельна я работа, час	
		Лекции, час	Практическ ие занятия, час		
	их характеристика и области применения. 4. Показатели, используемые в стратегическом планировании. 5. Нормативы и их использование в стратегическом планировании				
	Самостоятельная работа			8 /12	
ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3. ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3.	Тема 3. Миссия и стратегические цели предприятия 1.Целевые параметры предприятия. Миссия предприятия. 2.Цели и их классификация. 3.Структуризация и технология обоснования целей	2 / 0,5			Доклад/ сообщение Практическ ие задания
	Практическое занятие № 3. Миссия и цели предприятия Практические вопросы: 1. Базовые категории стратегического панирования (видение, миссия, цели) 2. Применение базовых категорий в управления фирмой в условиях нестабильного рынка		2 / 0,5		
	Самостоятельная работа			9 /12	
ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3.	Тема 4. Стратегический анализ среды предприятия 1.Понятие и состав среды предприятия. 2.Цель и направления анализа внешней среды предприятия. 3.Цель и направления проведения управленческого обследования. 4.Методы стратегического анализа и их содержание	2 / 1			Доклад/ сообщение Практическ ие задания
	Практическое занятие № 4. Стратегический анализ среды предприятия Практические вопросы: 1. Обсуждение теоретических вопросов. 1.1. Понятие и состав среды предприятия. 1.2. Цель и направления анализа внешней среды предприятия. 1.3. Цель и направления проведения управленческого обследования. 1.4. Методы стратегического анализа и их содержание. 2. Выступление с докладами.		2 / 0,5		

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельна я работа, час	
		Лекции, час	Практическ ие занятия, час		
	3. Выполнение практических заданий				
	Самостоятельная работа			9 / 12	
ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3.	Тема 5. Корпоративные стратегии и их характеристика 1. Понятие корпоративной стратегии. 2. Классификация и содержание основных типов базовых стратегий. 3. Стратегии роста малых, средних и крупных предприятий.	2 / 1			Доклад/ сообщение Практическ ие задания
	Практическое занятие № 5. Корпоративные стратегии и их характеристика Практические вопросы: 1. Дать понятие корпоративной стратегии. 2. Классификация базовых стратегий. 3. Рассмотреть содержание основных типов корпоративных стратегий		4/ 1		
	Самостоятельная работа			9 / 12	
ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3.	Тема 6. Конкурентные стратегии и их характеристика 1. Понятие конкурентной (экономической) стратегии предприятия. Конкурентные преимущества, формы, средства защиты. 2. Типы конкурентных стратегий и их характеристика. 3. Риски конкурентных стратегий	4 / 1			Доклад/ сообщение Практическ ие задания
	Практическое занятие № 6. Конкурентные стратегии и их характеристика Практические вопросы: 1. Понятие экономической (конкурентной) стратегии и ее составляющие. 2. Конкурентные преимущества: понятие, формы, средства защиты. 3. Классификация конкурентных стратегий предприятия. 4. Содержание основных типов конкурентных стратегий		4 / 1		
	Самостоятельная работа			9 / 12	
ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3	Тема 7. Технология разработки стратегии 1. Этапы процесса планирования стратегии и их содержание. 2. Факторы, определяющие выбор стратегии. 3. Критерии оценки выбранной стратегии. 4. Структура стратегического плана.	2 / 1			Доклад/ сообщение Практическ ие задания

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	Практическое занятие № 7. Технология разработки стратегий Практические вопросы: 1. Перечислить и раскрыть содержание основных этапов процесса планирования стратегии. 2. Рассмотреть факторы, влияющие на выбор стратегии. 3. Критерии оценки выбранной стратегии. 4. Оформление стратегического плана предприятия (структура стратегического плана)		2 /0,5		
	Самостоятельная работа			9 / 12	
ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3. ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3	Тема 8. Учет фактора риска в стратегическом планировании 1. Хозяйственный риск и необходимость его учета в планировании. 2. Виды потерь и рисков. 3. Показатели и методы оценки рисков. 4. Методика анализа и планирования рисков. 5. Методы и способы снижения рисков	2 /0,5			Доклад/ сообщение Практические задания
	Практическое занятие № 8. Учет фактора риска в стратегическом планировании Практические вопросы: 1. Понятие хозяйственного риска, причины возникновения рисков ситуаций. 2. Классификация рисков. 3. Виды потерь ресурсов. 4. Показатели и методы оценки рисков. 5. Методика анализа и планирования рисков. 6. Методы и способы снижения рисков		2/ 0,5		
	Самостоятельная работа			9 / 12	
	ИТОГО	18 /6	20 / 6	70 / 96	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и очно- заочной форм обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов **образовательных технологий**:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов
- по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине.

Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- решение практических ситуаций в виде кейсов;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература:

1. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. 38.03.01 "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") / Л. Е. Басовский. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 260 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=436046> (дата обращения: 21.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-004198-8. - 978-5-16-100664-1. - Текст: электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=436046>
2. Бурганов, Р. А. Планирование на предприятии : учебник для вузов по направлениям подгот. "Экономика", "Теплоэнергетика и теплотехника" (профиль "Экономика и упр. на предприятии теплоэнергетики" (уровень бакалавриата)) / Р. А. Бурганов. - Изд. 3-е, стер. - Документ read. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2023. - 257 с. - Прил. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/322631> (дата обращения: 15.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-46856-0. - Текст : электронный. URL: <https://reader.lanbook.com/book/322631>
3. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии : учеб. для студентов вузов по экон. специальностям / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 411 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - Слов. основ. понятий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=445224> (дата обращения: 15.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101750-0. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=445224>
4. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. для студентов вузов по направлениям "Менеджмент" и "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 23-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 290 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=428672> (дата обращения: 31.05.2023). - Режим

доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-105947-0. - Текст : электронный.URL: <https://znanium.com/read?id=428672>

5. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учеб. для вузов по направлениям подгот. "Экономика" / Р. В. Савкина. - 5-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 320 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Глоссарий; прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431716> (дата обращения: 24.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05146-3. - Текст: электронный.URL: <https://znanium.ru/read?id=431716>

6. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Стратегическое планирование на предприятии" : для студентов направления подгот. 38.03.01 "Экономика" (профиль "Экономика предприятий и орг.") / Поволж. гос. ун-т сервиса (ФГБОУ ВО "ПВГУС"), Каф. "Экономика и упр."; сост. Н. М. Ченцова. - Документ Adobe Acrobat. - Тольятти : ПВГУС, 2016. - 397 КБ, 44 с. - URL: http://elib.tolgas.ru/publ/Chencova_Strat_planir_na_predpr_UMP_2016.pdf (дата обращения: 21.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - 0-00. - Текст : электронный. URL: http://elib.tolgas.ru/publ/Chencova_Strat_planir_na_predpr_UMP_2016.pdf

7. Янковская, В. В. Планирование на предприятии : учеб. для вузов по направлению 38.03.01 «Экономика» (квалификация (степень) «бакалавр») / В. В. Янковская. - Москва : Инфра-М, 2025. - 425 с. - (Высшее образование). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=457325> (дата обращения: 24.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-104513-8. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=457325>

Дополнительная литература:

8. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие по прогр. MBA и др. прогр. подгот. упр. кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 236 с. : ил. - (Серия учебников для программы MBA). - Слов. - URL: <https://znanium.com/read?id=371613> (дата обращения: 18.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-003763-9. - Текст : электронный.URL: <https://znanium.com/read?id=371613>

9. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие для вузов по специальности "Бухгалт. учет, анализ и аудит" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 336 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.ru/read?id=435742> (дата обращения: 21.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006617-2. - 978-5-16-100198-1. - Текст : электронный.URL: <https://znanium.ru/read?id=435742>

10. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник для вузов по направлению 38.04.02 "Менеджмент" (магистратура) / Л. Е. Басовский. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 255 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.com/read?id=398635> (дата обращения: 21.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005655-5. - 978-5-16-101023-5. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=398635>

11. Бизнес-планирование : учебник / Л. В. Бобков, В. Я. Горфинкель, П. Н. Захаров [и др.] ; под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. - Документ read. - Москва : Вузов. учеб. [и др.], 2025. - 296 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=462346> (дата обращения: 25.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - 978-5-16-006054-5. - 978-5-16-101965-8. - Текст : электронный.URL: <https://znanium.ru/read?id=462346>

12. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Магистр, 2013. - 526 с. : ил., табл. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=18104> (дата обращения: 14.03.2024). - Режим

доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0063-7. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=18104>

13. Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие для вузов по специальности "Нац. экономика" и экон. специальностям / А. И. Ильин. - 9-е изд. - Документ read. - Минск [и др.] : Новое знание [и др.], 2014. - 667 с. - (Высшее образование). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405403> (дата обращения: 18.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-985-475-437-6. - 978-5-16-004691-4. - Текст : электронный. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405403>

14. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учеб. и практикум для магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Н. А. Казакова ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : ЮРАЙТ, 2016. - 500 с. : ил., табл. - (Магистр). - ISBN 978-5-9916-5501-9 : 779-90. - Текст : непосредственный.

15. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.04 "Гос. и муницип. упр.", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / Ю. Н. Лапыгин. - Изд. 2-е. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 208 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=461039> (дата обращения: 10.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006592-2. - 978-5-16-100118-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=461039>

16. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. специальностям / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 288 с. : ил. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=368178> (дата обращения: 11.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-002298-7. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=368178>

17. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 159 с. - (Высшее образование). - Прил. - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=368182> (дата обращения: 31.03.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=368182>

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

Интернет-ресурсы:

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. - Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 03.07.2023). - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». - Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.07.2023). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». - Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 03.07.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 03.07.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система издательства Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". – Санкт-Петербург, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 03.07.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка

зачет	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение	8	4	32
Решение практических заданий	8	4	32
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах, издание научных статей) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины в семестре на лекционных и практических занятиях	1	48	36
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgaz.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям (темы докладов/сообщений)

Практическое занятие № 1. Введение в стратегическое планирование

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность стратегического планирования и его особенности.
2. Особенности стратегического планирования
3. Объекты стратегического планирования на предприятии и их классификация.
4. Стратегическая единица бизнеса и критерии ее выделения.
5. Уровни формирования стратегий на предприятии.
6. Основные функции стратегического планирования.
7. Процесс стратегического планирования, основные этапы.
8. Понятие стратегического потенциала, его структура

Практические задания:

Задание 1

Определите сферы наиболее эффективного применения каждой из 10 школ стратегического менеджмента для анализа деятельности позиции компаний и проектирования стратегических изменений:

- 1) «традиционные» отрасли;
- 2) инновационные отрасли бизнеса;
- 3) некоммерческие организации;
- 4) организации государственного и муниципального управления.

Заполните таблицу и обоснуйте свое решение.

Научные школы стратегического менеджмента и сферы эффективного их применения

Название школы	Суть процесса стратегического менеджмента	Сфера применения
Дизайна		
Планирования		
Позиционирования		
Предпринимательства		
Когнитивная (познания)		
Обучения		
Власти		
Организационной культуры		
Внешней среды		
Конфигурации		

Рекомендации по выполнению задания:

1. <https://helpiks.org/7-64673.html>

2. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-nauchnyh-shkol-strategicheskogo-menedzhmenta-i-ih-primenimosti-v-kontekste-sovremennoy-rossiyskoy-ekonomiki>

3. https://spravochnik.ru/strategicheskiy_menedzhment/osnovnye_shkoly_strategicheskogo_menedzhmenta/

Задание 2.

Дайте характеристику видов планирования, заполнив таблицу:

Таблица 1

Характеристика видов планирования

Характеристики	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
----------------	-----------------------------	--------------------------

1	2	3
Условия реализации		
Преимущества		
Недостатки		

Рекомендации: при выполнении задания указать на источник используемой информации

Задание 3.

Ответьте на вопросы, приведенные в табличной форме:

Таблица 2

№ п/п	Вопрос	Да/Нет	Ссылка на источник информации (обязательна)
1	Стратегическое планирование характеризуется устремленностью на среднесрочную и долгосрочную перспективу		
2	Процесс стратегического планирования не завершается каким-либо немедленным действием		
3	Стратегическое планирование имеет адаптивный характер		
4	Для стратегического планирования не важна обратная связь		
5	Стратегическое планирование объективно		
6	Стратегическое планирование носит дискретный характер		

Практическое занятие № 2. Методологические аспекты стратегического планирования на предприятии

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие методологии стратегического планирования.
2. Принципы стратегического планирования и их содержание.
3. Методы стратегического планирования, их характеристика и области применения.
4. Показатели, используемые в стратегическом планировании.
5. Нормативы и их использование в стратегическом планировании.

Практическое задание:

Дайте характеристику достоинств и недостатков стратегического планирования.

Таблица 3.

Достоинства и недостатки стратегического планирования

Достоинства	Недостатки
1	2

Рекомендации: при выполнении задания укажите на источник используемой информации

Практическое занятие № 3. Миссия и цели предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Базовые категории стратегического планирования (видение, миссия, цели)
2. Применение базовых категорий в управления фирмой в условиях нестабильного

рынка.

Практические задания:

Задание 1

Представьте себя на месте кандидата, участвующего в конкурсе на должность руководителя предприятия, которое являлось базой практики. Вам вместе с вашей командой необходимо в нескольких емких фразах, на основе оценки текущего состояния организации, показать каким вы видите будущее организации. Сформулируйте видение организации так, чтобы оно было принято владельцами и персоналом предприятия. Для этого выполните последовательно следующие четыре действия.

Шаг 1. Составление текста Видения.

Представьте себе вашу фирму через 5-10 лет и попробуйте дать письменные ответы на следующие вопросы:

- Каково будет Ваше положение на рынке?
- Что будут говорить потребители о Вашей организации?
- Что будут говорить о Вашей организации конкуренты?
- Что будут говорить ваши сотрудники об организации?
- Как в организации будут приниматься решения, какова будет ее структура, как будут осуществляется коммуникации?
- Каковы будут ее недостатки и возможности совершенствования?
- Что позволит вашей организации за эти пять – десять лет стать столь успешной?

На основе выработанных ответов сформулируйте письменно Ваш вариант Видения организации.

Шаг 2. Проверка Видения на соответствия пяти критериям.

Видение должно соответствовать приведенным в табл.1 критериям. Насколько вариант формулировки Видения, составленный вашей командой, соответствует данным критериям? Для выполнения задания Вам необходимо представить проект формулировки видения не менее 5 респондентам, после обобщения оценок внести необходимые поправки в первоначальную формулировку (оценочные листы приложить)

Шаг 3. Измерение Видения.

Критерии эффективности Видения

Критерии видения	Оценка: + 1 – Соответствует – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить
1. <u>Формулирует нефинансовую цель, которая была бы близка большинству сотрудников организации.</u> Финансовые задачи должны быть отражены в формулировке целей организации. При этом ее Видение должно содержать такие нефинансовые формулировки, отражающие нацеленность на результат, как «лучший», «мирового класса», «предпочтительный поставщик», «лидер».	
2. <u>Содержит четкое описание стратегических преимущества организации.</u> Этот элемент играет большую роль в формулировке видения, уникального для вашей организации.	
3. <u>Является реально осуществимым.</u> Организация разрабатывает видение, которое вдохновляет, помогает идти к успеху и развиваться, поэтому формулировка видения обычно довольно амбициозна. При этом	

<i>нереалистичное видение может вызвать чувство разочарования и стать объектом насмешек сотрудников организации, особенно если руководство не демонстрирует никаких попыток его достичь.</i>	
<i>4. <u>Вдохновляет людей</u>. Соблюдение этого критерия обычно зависит от тенденциозности и, прежде всего, формулировки видения. Следует использовать уникальные, вдохновляющие выражения, возможно, даже вызывающие волнение – все это должно вызвать эффект, но видение при этом должно оставаться реалистичным.</i>	
<i>5. <u>Представляет перспективу как своим сотрудникам, но и сторонним лицам/организациям</u>. Для сторонних лиц видение должно описывать, чего организация собирается достичь, а для членов организации видение должно быть объяснением того, почему он или она должны стремиться работать в данной организации.</i>	

Необходимо, чтобы видение можно было измерить, в противном случае его сложно корректировать. Разработав систему измерения или индикаторы оценки Видения компании, вы сможете отслеживать прогресс, а также более четко представлять ожидаемые результаты. Руководитель и его команда должны «жить» в соответствии с Видением и быть нацеленным на то, чтобы его осуществить. Как вы можете измерить свое видение, предложите свою систему измерения.

Шаг 4. Презентация и оценка Видения.

Завершив корректировку, каждый студент представляет и защищает свой вариант Видения. После того как будут подведены итоги, студенты могут дополнить свой вариант удачными формулировками из других вариантов Видения.

Задание 2

Основываясь на информации, полученной Вами в ходе практики или в месте Вашей работы, представьте:

1. Не менее 3 миссий предприятий одной отраслевой группы:

Миссии организаций, представленных для анализа

№	Наименование организации	Миссия организации	Источник информации*
1.			
2.			
3.			

*- Обязательно укажите на источник используемой информации.

2. Проведите анализ представленных миссий, используя:

-критерии оценки миссии:

<i>Критерии</i>	<i>Оценка:</i> + 1 – Соответствует; – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить		
	<i>Наименование организации 1</i>	<i>Наименование организации 2</i>	<i>Наименование организации 3</i>
1. Четко объясняет основную цель компании			
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе			

принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем			
3. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом в компании			
4. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и компании в целом			
5. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия компании внутри организации направлены на достижение глобальной цели			

-оценку элементов миссии. Важно, чтобы формулировка миссии включала следующие элементы: продукция, клиенты, ценности. Выберите слова, раскрывающие содержание каждого элемента миссии организации и заполните таблицу:

<i>Элементы миссии</i>	<i>Выдержки из формулировки миссии компании</i>
Продукция (услуги): В чем смысл существования компании, а также продукцию и услуги, которые она предлагает.	
Клиенты: Описание клиентов, которых компания обслуживает.	
Ценности: Описание ценности, которыми руководствуется компания во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.	

2. Выводы. Сделайте свое заключение о том, соответствует ли вышеприведенным критериям формулировки миссий проанализированных организаций.

Задание 3

Вам предлагается сформулировать миссию организации – базы практики на основе предложенного шаблона.

Продолжите как можно более точно и конкретно следующие предложения:

- 1) Будущее нашей организации выглядит так, что мы _____
- 2) Наша задача в этом случае _____
- 3) При этом мы обязуемся _____
- 4) Наши клиенты – это _____
- 5) Мы решаем следующие проблемы клиентов _____
- 6) Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что _____
- 7) Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что _____
- 8) Мы сильные, потому что _____
- 9) Мы отличаемся от самых сильных наших конкурентов тем, что _____
- 10) Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к _____
- 11) Управленческое поведение в нашей организации характеризуется _____
- 12) Мы ожидаем от наших руководителей, что _____
- 13) Мы ожидаем от наших сотрудников, что _____
- 14) Наши сотрудники являются для нас _____

- 15) Отношения с общественностью характеризуются _____
- 16) Мы преследуем социальные цели _____
- 17) Государство и общество мы видим как _____
- 18) Мы приносим пользу обществу, потому что _____
- 19) Наше отношение к окружающей среде пронизано _____
- 20) Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется _____

Задание 4

Определить, какие из ниже перечисленных в таблице целей являются стратегическими или тактическими (долгосрочными или краткосрочными)? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Типы целей

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель	Соответствие заинтересованным сторонам	Соответствие технологии SMART
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%				
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%				
3. Обеспечить повышение качества продукции				
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет				
5. Раз в два года выходить на новый рынок				
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%				
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала				
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов				
9. Повысить конкурентоспособность фирмы				
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов				
11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования				
12. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов				
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций				
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза				
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за				

последние 5 лет				
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании				
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал				
18. Добиться увеличения притока денежных средств				
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада				
20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность				

Задание 5

Определите, какие из названных целей в таблице задания 4 в наибольшей мере отвечают интересам:

- а) акционеров
- б) управленческого персонала (менеджеров)
- в) клиентов.

Обоснуйте, почему вы так считаете. Ответ представить в графе «Соответствие заинтересованным сторонам» таблицы задания 5.

Задание 6

Проверьте, насколько названные в таблице задания 4 цели соответствуют правилу SMART.

S (Specific) – конкретная цель.

M (Measurable) – измеримая цель на языке цифр.

A (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель.

R (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат.

T (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы Вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Задание 7

Сформулируйте корпоративную стратегическую цель организации, являющейся Вашей базой практики или местом работы. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы:

Какой вы представляете себе организацию через 5 лет и через 10 лет?

Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать?

Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации этих стратегических целей.

Задание 8

Сформулируйте стратегические цели развития компании по ключевым функциональным направлениям деятельности (маркетинг, финансы, персонал, внутренние процессы и пр.). Заполните таблицу

Дерево целей фирмы

Стратегические цели компании на период _____	Значения
I. Корпоративные цели	
– ...	

-...	
II. Финансовые цели	
-...	
-...	
III. Маркетинговые (клиентские, продуктово-рыночные) цели	
Бизнес-направление 1	
1.	
...	
Бизнес-направление 2	
1.	
...	
IV. Операционные (процессные, внутренние, организационно-управленческие) цели	
<i>Основные и обеспечивающие бизнес-процессы</i>	
Продажа	
1.	
...	
Производство	
1.	
...	
Закупка	
1.	
...	
<i>Управленческие бизнес-процессы</i>	
Управление финансами	
1.	
...	
Управление маркетингом	
1.	
...	
Управление персоналом	
1.	
...	
V. Ресурсные цели	
Финансовые ресурсы	
Материальные ресурсы	
Человеческие ресурсы	
Информационные ресурсы	
Административные ресурсы	

Рекомендации: Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и соразмерны с ней. Обратите внимание на выполнение требований SMART к целям. Они должны быть измеримыми, реальными, взаимно поддерживающими, хорошо мотивированными, чтобы стоило их желать и стремиться к ним. Предварительно выделите стратегические хозяйственные подразделения, и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации.

Практическое занятие № 4. Стратегический анализ среды предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.
2. Раскройте содержание основных этапов стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.

3. Дайте характеристику основных методов стратегического анализа.
4. Раскройте сущность метода GAP-анализа целей и стратегий предприятия.
5. Какие виды факторного анализа могут быть использованы при оценке позиции и стратегии фирмы?
6. Раскройте сущность корреляционно-регрессионного анализа.
7. В чем состоят сходство и различие методов кластерного и системного анализа?
8. Какие задачи стратегического управления помогает решать функционально-стоимостной анализ?
9. Для каких ситуаций среды предприятия возможно использование методов линейного программирования?
10. Как оценить оптимальность выбора метода в конкретной ситуации?
11. Какие цели стратегического анализа внутренней среды предприятия?
12. Какие факторы определяют стратегический потенциал внутренней среды организации?
13. Какие методы используются для анализа внутренней среды предприятия?
14. Чем отличается анализ финансово-хозяйственной деятельности от стратегического анализа внутренней среды предприятия?
15. Назовите основные источники информации, необходимой для проведения анализа внутренней среды предприятия.
16. Какие обстоятельства заставляют руководство предприятий вести мониторинг и анализ внешней среды?
17. Для каких целей используется PEST– анализ, в чем его сущность?
18. По каким характеристикам определяется экономический «портрет отрасли»? Приведите примеры по своему предприятию.
19. Для каких целей применяется модель пяти конкурентных сил Портера?
20. Какие движущие силы определяют изменения в отрасли вашего предприятия. Приведите примеры четырех доминантных движущих сил.
21. В чем сущность SWOT-анализа и методики его проведения?
22. Какие рекомендуется применять стратегии, в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон с имеющимися возможностями и угрозами?
23. Назовите основные разновидности SWOT – анализа.
24. По каким характеристикам внешней и внутренней среды предприятия проводится SPACE – анализ и как определяется его конкурентная позиция?
25. Для каких целей осуществляется стратегическая сегментация?
26. В чем сущность анализа портфельных стратегий?
27. Какие параметры внешней и внутренней среды используются в матрице БКГ и как характеризуются бизнес-единицы в каждом ее квадранте?
28. Опишите методику построения матрица предельной привлекательности McKinsey.
29. Каковы особенности применения матрицы И. Ансоффа «Товар –Рынок», какие стратегические решения можно сделать на ее основе?
30. В каких условиях может использоваться анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)? По какому принципу построена матрица фирмы «Arthur D. Little»?

Практические задания:

Задание 1

Используя систему FAROUT, оцените возможность применения перечисленных аналитических методов экономического анализа для получения ценной стратегической информации для следующих ситуаций.

Ситуация А. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями и конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам, а традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Вероятность появления новых конкурентов высокая.

Ситуация Б. Организация является монополистом, а увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за

недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Заполните для каждой ситуации таблицу и сделайте выводы.

FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов

	Ф ориентация на будущее	А точность	Р ресурсная эффектив- ность	О объектив- ность	У полезность	Т своевре- менность	Итого (баллов)
ГАР-анализ							
Факторный анализ							
Кореляционно-регрессионный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

Задание 2

Проведите ГАР-анализ и оцените возможности вашего предприятия увеличить объем продаж на 40% в течение двух лет за счет реализации стратегии расширения рынка или за счет увеличения доли рынка. Определите разрывы, сформулируйте стратегии и определите мероприятия по ее реализации.

Задание 3

Оцените по 5-балльной шкале возможности внутренней среды предприятия – базы практики и заполните контрольный диагностический лист, представленный ниже в таблице.

На основе данной таблицы можно построить наглядную диаграмму характеристики внутренней среды, для чего соедините ломаной линией точки оценки соответствующих параметров.

Контрольный лист диагностики внутренних возможностей (внутренней среды) предприятия

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж торговой марки 4. Расходы по стимулированию сбыта 5. Численность сбытового персонала 6. Ценовая политика/ уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень/ качество обслуживания 9. Число клиентов 10. Качество поступающей информации о рынке					
Финансы 1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам) 2. Инвестиционный рейтинг 3. Доход на активы 4. Норма прибыли					

5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования 3. Численность занятых и производительность труда 4. Системы контроля качества 5. Совокупная факторная производительность 6. Возможности расширения производства / расширения зон обслуживания 7. Возраст технологического оборудования					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					
Организация и управление 1. Численность и квалификация инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Персонал 1. Уровень квалификации производственного персонала 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала 3. Уровень подготовки персонала в сфере сбыта 4. Текучесть кадров					

Просуммируйте оценки внутренней среды и результаты внесите в следующую таблицу:

Оценка внутренней среды организации

№	Показатели	Оценка положения				
		лидер	выше среднего	среднее	низкое	кризисное
1	Маркетинг					
2	Финансы					
3	Производство					
4	Технологии					
5	Организация и управление					
6	Персонал					

Опишите ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

Какие меры необходимо принять руководству предприятия для улучшения конкурентоспособности.

Подготовьте презентацию для обсуждения результатов.

Задание 4

В таблице представлен перечень факторов внешней среды ближнего и дальнего окружения, представляющие для организации возможности или угрозы.

Объясните, где проходит граница дальней и ближней внешней среды организации? Проиллюстрируйте эту границу примерами для нескольких коммерческих и некоммерческих организаций.

Определите, какие факторы в таблице относятся к микроокружению (Б – ближнему окружению) и какие к макроокружению (дальнему окружению – Д).

Идентификация возможностей и угроз

Факторы внешней среды	Идентификация и оценка	Факторы внешней среды	Идентификация и оценка
1. Повышение уровня жизни населения	+ Д (пример)	16.Сбои в поставках продукции	– Б (пример)
2. Появление новых поставщиков		17. Появление товаров-субститутов	
3. Совершенствование технологии производства		18.Развитие информационной отрасли	
4. Изменения в миграционной политике государства		19. Изменение покупательских предпочтений	
5. Неудачное поведение конкурентов		20. Разорение и уход фирм-продавцов	
6. Ужесточение экологического законодательства		21. Появление принципиально нового товара	
7. Изменения моды		22.Рост налогов и пошлин	
8. Снижение цен на сырье и готовую продукцию		23.Снижение уровня жизни населения	
9. Снижение налогов и пошлин		24.Скачки курсов валют	
10. Совершенствование менеджмента		25..Изменение трудового законодательства	
11. Снижение безработицы		26. Изменение уровня цен	
12. Уменьшение императивных норм законодательства		27. Развитие форм социального страхования населения	
13. Развитие международной торговли между странами таможенного союза		28. Развитие саморегулирования в предпринимательской деятельности	
14. Рост цен на энергоресурсы		29.Новые правила торговли в ВТО	
15. Появление новых фирм на рынке		30.Принятие новых технических регламентов	

Задание 5

На примере организации (базы практики) выберете (из выше представленной таблицы) и оцените, какие факторы внешней среды представляют угрозу, а какие возможности для развития вашего предприятия.

Сделайте в таблице соответствующие пометки «Б» или «Д» со знаком «+» – возможность или «-» – угроза.

Дополните список другими важными для вашего предприятия факторами внешней среды. Выполненное в письменном виде задание подлежит обсуждению на практическом занятии.

Задание 6

В таблице приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Общая оценка факторов макросреды среды предприятия

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в стране		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляция		
11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты		
Суммарное воздействие факторов	...	...

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду предприятия можно оценить как уравновешенную.

На основе собственных наблюдений, выступлений экспертов, руководителей предприятий, политических деятелей, научных публикаций и информации государственной статистики разработайте уточненный перечень наиболее важных факторов макросреды для своего предприятия.

Задание 7

На примере выбранной отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля) обоснуйте действие перечисленных в таблице экономических факторов.

Заполните графу 2 таблицы статистическими данными – индикаторами о социально-экономическом развитии Самарской области из сайтов Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru) и ее территориального органа в Самарской области (<http://samarastat.gks.ru>).

Экономические факторы

Экономические факторы	Наименование показателя	Значение показателя		
		год	год	год
Тенденции валового регионального продукта				
Процентная ставка и курс национальной валюты				
Уровень инфляции				
Уровень безработицы контроль над ценами и заработной платой				
Цены на энергоресурсы				
Цены на продовольствие				
Инвестиционная политика				

Прокомментируйте, какие факторы можно рассматривать как благоприятные возможности, а какие как угрозы?

Задание 8

Приведите примеры социальных и технологических факторов, оказавших в последние 5 лет наибольшее влияние на развитие одной из отраслей экономики (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля).

Оцените по трехбалльной шкале (высокая, средняя или низкая) действие на выбранную отрасль представленных в таблице социальных и технологических факторов. Приведите примеры.

Социальные и технологические факторы

Социальные и технологические факторы	Примеры проявления факторов
<i>Социокультурные факторы:</i>	
- демографическая структура населения	
- стиль жизни, обычаи и привычки, менталитет	
- социальная мобильность населения	
- активность потребителей	
<i>Технологические факторы:</i>	
затраты на НИОКР	
защита интеллектуальной собственности	
новые продукты (скорость обновления, источники идей)	

Какие из перечисленных факторов открыли новые возможности для развития отрасли, а какие негативно повлияли на экономические показатели предприятий отрасли.

Как предприятия отрасли воспользовались новыми возможностями и какие стратегии применили для парирования угроз.

Практическое занятие № 5. Корпоративные стратегии и их характеристика

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие корпоративной стратегии.
2. Классификация базовых стратегий.
3. Содержание основных типов корпоративных стратегий.

Практические задания:**Задание 1.**

Заполните таблицу.

Конкурентные преимущества предприятия

п/п	Наименование	Характеристика	Показатели

Задание 2.

Предприятие решило открыть филиал в одном из городов А, Б, В, Г. Эксперты оценили основные выгоды и издержки в случае размещения филиала в одном из городов. Эти данные приведены в таблице 6.

Оценка выгод и издержек городов А, Б, В, Г

Показатели	Города			
	А	Б	В	Г
Выгоды:				
Дешевая рабочая сила	0,21	0,42	0,19	0,18
Близость к рынку	0,20	0,12	0,17	0,51
Знание местных условий рынка	0,32	0,21	0,20	0,27
Издержки:				
Высокая стоимость сырья	0,13	0,11	0,36	0,40
Слабая подготовка персонала	0,22	0,31	0,25	0,22
Высокая стоимость транспортных перевозок	0,19	0,17	0,28	0,36

Определить в каком из городов выгоднее для предприятия открыть свой филиал.

Задание 3.

При стабильной работе предприятие получало ежемесячную прибыль 300 тыс. у.е. В результате снижения поставок сырья предприятие стало нести убытки. Определите целесообразное направление изменения корпоративной стратегии при следующих условиях:

а) банки дают кредит по 20% годовых; стоимость контрольного пакета акции предприятия поставщика – 3000 тыс. у.е.;

б) внедрение новой ресурсосберегающей технологии обойдется в 3200 тыс. у.е., но при этом увеличится рентабельность производства на 10%.

Задание 4.

Для включения в план стратегического развития фирмы представлены 8 проектов (Д, Л, М-К, Б, Г-Б, Сол, Стеф, К – по фамилиям менеджеров, предложивших их для рассмотрения). Все проекты были направлены 12 экспертам, назначенным Правлением фирмы. В приведенной ниже таблице 7 представлены ранги восьми проектов, присвоенные им каждым из 12 экспертов в соответствии с их представлением о целесообразности

включения в стратегический план фирмы (ранг 1 – самый лучший проект, который обязательно надо реализовать, ранг 2 – второй по привлекательности проект, ..., ранг 8 – наиболее сомнительный проект, который реализовывать стоит в последнюю очередь).

Ранги 8 проектов по степени привлекательности для включения в план стратегического развития фирмы

№ эксперта	Д	Л	М-К	Б	Г-Б	Сол	Стеф	К
1	5	3	1	2	8	4	6	7
2	5	4	3	1	8	2	6	7
3	1	7	5	4	8	2	3	6
4	6	4	2,5	2,5	8	1	7	5
5	8	2	4	6	3	5	1	7
6	5	6	4	3	2	1	7	8
7	6	1	2	3	5	4	8	7
8	5	1	3	2	7	4	6	8
9	6	1	3	2	5	4	7	8
10	5	3	2	1	8	4	6	7
11	7	1	3	2	6	4	5	8
12	1	6	5	3	8	4	2	7

Задание:

1) Произвести ранжировку проектов, используя метод средних арифметических рангов и метод медиан рангов.

2) Определить, исходя из полученных результатов, наиболее приемлемый и наименее приемлемый проекты для включения в стратегический план.

Практическое занятие № 6. Конкурентные стратегии и их характеристика

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие экономической (конкурентной) стратегии и ее составляющие.
2. Конкурентные преимущества: понятие, формы, средства защиты.
3. Классификация конкурентных стратегий предприятия.
4. Содержание основных типов конкурентных стратегий.

Практические задания:

Задание 1.

Эксперты выявили приоритеты по выгодам и издержкам, связанных с продвижением товаров на рынок. Результаты экспертизы приведены.

Оценка выгод и издержек продвижения товаров

Показатели	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4
Выгоды	0,21	0,34	0,18	0,27
Издержки	0,25	0,29	0,20	0,26

Определите, какой товар выгодно продвигать на рынок.

Задание 2.

Сформировать товарный ассортимент по следующим характеристикам товаров:

Характеристика товарного ассортимента

Товары	Скорость роста объема продукции		Рыночная доля	
	Оценочный показатель	Наибольшие значения для своей группы продуктов	Оценочный показатель	Наибольшие значения для своей группы продуктов

Товар 1	40	50	20	20
Товар 2	35	50	7	20
Товар 3	10	35	5	15
Товар 4	30	45	20	30
Товар 5	15	35	10	25

Задание 3.

Компания, занимающаяся производством пяти видов товаров, решает вопрос формирования ассортимента на перспективу. На основе приведенных ниже исходных данных необходимо определить позицию каждого вида товара путем построения матрицы БКГ.

Исходные данные о товарном ассортименте

Наименование товара	Объем реализации	Скорость роста объемов	Емкость рынка
1	0,5	0,7	7,9
2	1,6	0,47	3,1
3	1,8	1	3,3
4	3,2	1	7,53
5	0,5	0,3	7,3

Задание 4.

Компания, производящая комплектующие материалы для автомобилестроения включает в свой состав 5 стратегических хозяйственных единиц, данные о деятельности которых приведены в таблице

Исходные данные о стратегических хозяйственных единицах

СХЕ	V реализации	V реализации гл. конкурентов	Скорость роста рынка	Товарооборот на рынке (Т)	Импорт (И)	Экспорт (Э)	Запасы (З)
А	0,5	0,7; 0,7; 0,5	0,7	11,4	0,3	2,0	0,4
Б	1,6	3,4; 1,6; 1,0	0,47	3,1	0,8	1,1	0,3
В	1,8	1,8; 1,2; 1,0	1	4,5	0,2	1,7	0,3
Г	3,2	3,2; 0,8; 0,7	1	8,3	0,4	1,4	0,23
Д	0,5	1,5; 1,8; 0,7	0,3	7,2	0,2	0,2	0,1

С помощью матрицы БКГ определить имеет ли данная компания сильные позиции на рынке. Производство какого товара следует поддерживать? Каким стратегиям в будущем следует придерживаться?

Задание 5.

Оценить конкурентную силу компании А, занимающуюся производством бытовой техники, а также уровень конкуренции на рассматриваемом рынке по следующим данным

Исходные данные для оценки конкурентной силы компании А

Ключевые факторы успеха	Компания А	Конкуренты		Вес
		1	2	
1. Качество товара	8	6	10	0,15
2. Ассортимент продукции	9	7	9	0,15
3. Производственные возможности	5	6	5	0,1
4. Сбытовая сеть	7	5	9	0,1
5. Уровень издержек фирмы	9	6	7	0,2
6. Маркетинговая деятельность	9	6	10	0,1
7. Имидж фирмы	9	8	10	0,1

8. Финансовое положение фирмы	6	7	9	0,1
-------------------------------	---	---	---	-----

Практическое занятие № 7. Технология разработки стратегий

Практические вопросы:

1. Перечислить и раскрыть содержание основных этапов процесса планирования стратегии.
2. Рассмотреть факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Критерии оценки выбранной стратегии.
4. Оформление стратегического плана предприятия (структура стратегического плана).

Практические задания:

Задание 1.

Дайте характеристику основных этапов разработки стратегии развития предприятия, заполнив таблицу:

№ п/п	Этап	Сущность	Особенности

Задание 2.

Дайте характеристику основным блокам стратегии предприятия, заполнив таблицу.

№ п/п	Блок стратегии	Сущность	Показатели

Практическое занятие № 8. Учет фактора риска в стратегическом планировании

Практические вопросы:

1. Понятие хозяйственного риска, причины возникновения рисков ситуаций.
2. Классификация рисков.
3. Виды потерь ресурсов.
4. Показатели и методы оценки рисков.
5. Методика анализа и планирования рисков.
6. Методы и способы снижения рисков.

Практические задания:

Задание 1.

Рассчитать среднее ожидаемое значение прибыли в следующей ситуации при закупке 100 единиц товара затраты составят 120 руб. за единицу, при закупке 160 единиц – 110 руб. за единицу. Предприниматель данный товар предполагает продавать по 170 руб. за единицу. Вероятность продажи товаров партиями в указанных размерах составляет 50×50.

Задание 2.

Определить наиболее предпочтительный вариант вложения капитала, если известно, что при вложении капитала в проект А из 120 случаев прибыль в 14,3 т. ден.ед. будет получена в 48

случаях, прибыль в 20 т. ден.ед. – в 42 случаях и прибыль в 16,4 тыс. ден.ед. – в 30 случаях. При вложении капитала в практике из 120 случаев прибыль в 15 т. ден.ед. будет получена в 26 случаях, в 20,0 т. ден.ед. – в 60 случаях, в 27,5 т. ден.ед. – в 24 случаях.

Задание 3.

Предприниматель стоит перед выбором, сколько закупить товара: 100 единиц или 200 единиц. При закупке 100 единиц товара затраты составят 120 рублей за единицу, а при закупке 200 единиц – 100 рублей за единицу. Предприниматель данный товар будет продавать по 180 рублей за единицу. Однако, он не знает, будет ли спрос на него. Весь непроданный в срок товар может быть реализован только по цене 90 рублей и меньше. При продаже товара существует вероятность «50 на 50» (вероятность 0,5 для продажи 100 единиц и 0,5 – для продажи 200 единиц). Определить среднюю ожидаемую прибыль от совершения сделки и стоимость полной информации о результатах сделки.

Задание 4.

Эксперты компании А определили следующие показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке:

Исходные данные о товарных стратегиях

Товарная стратегия	Прибыль в зависимости от ситуации		
	1-ая	2-ая	3-я
Холодильники	48	67	52
Морозильные камеры	89	24	46
Кондиционеры	72	49	76

1) Если все эксперты уверены, что спрос на все товары будет возрастать, а его структура останется неизменной, то какую стратегию следует выбрать? Почему?

2) Если существует риск (эксперты считают наиболее вероятной реализацию ситуации 1-40%, 2-35%, 3-25%), то какую стратегию следует считать оптимальной?

3) Допустим, что условия реализации товаров будут неблагоприятными. Какую стратегию Вы могли бы предположить?

Задание 5.

Определить общий прогнозируемый показатель риска по сделке и необходимые меры по снижению степени риска. Основные факторы риска, их веса и вероятность наступления указаны в таблице

Данные об основных факторах риска по закупке товара

Факторы риска	Вес фактора	Вероятность наступления	Показатель риска
Низкое качество товара	0,2	0,2	0,04 max
Высокая цена товара	0,2	0,2	0,04 max
Нарушение сроков поставки	0,1	0,2	0,02
Наличие товара-субститута	0,2	0,1	0,02
Отсутствие товара у поставщика	0,1	0,1	0,01
Проблемы товародвижения	0,1	0,05	0,005
Форс-мажорные обстоятельства	0,05	0,1	0,005
Прочие факторы	0,05	0,05	0,0025 min
Итого	1	1	0,1425

Задание 6.

Структура сбыта фирмы, занимающейся продажей автомобилей, соответствует сложившемуся спросу. В разработке стратегии будущего у фирмы есть три варианта предпочтений по специализации:

- продажа малолитражных автомобилей;
- продажа легковых автомобилей с объемом цилиндров более 1200 см³;
- продажа грузовых автомобилей.

Развитие рынка автомобилей в регионе неопределенно. Возможны разные тенденции изменения спроса, из которых основными являются следующие:

- а) будет рост спроса на автомобили при неизменной его структуре;
- б) будет небольшое увеличение спроса и некоторые изменения в структуре спроса;
- в) будет рост спроса и изменение структуры спроса.

В указанных вариантах стратегий (предпочтений по специализации) и вариантах тенденций спроса, по расчетам специалистов, ожидаются разные показатели прибыльности, указанные в таблице

Структура сбыта фирмы и прибыльности продажи (в д.ед.)

Варианты стратегий	Прибыль		
	Вариант «а»	Вариант «б»	Вариант «в»
Малолитражные авто	52	70	60
Легковые авто	100	25	50
Грузовые авто	75	50	80

Определить оптимальный вариант структуры сбыта (стратегии) с учетом основных правил минимизации риска.

Задание 7.

Заполните таблицу

Вид риска	Сущность	Примеры

Опишите все возможные риски для конкретного предприятия, являющегося базой вашей практики

8.2.2. Типовые темы докладов, рефератов

1. Стратегическое планирование: основные понятия и цели
2. Анализ внешней среды предприятия: методы и инструменты
3. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования
4. Построение миссии и видения предприятия
5. Формулирование стратегических целей и задач
6. Конкурентный анализ в стратегическом планировании
7. Пять сил Портера и их применение на практике
8. Стратегии роста предприятия: диверсификация, интеграция, развитие
9. Корпоративные и бизнес-стратегии: различия и особенности
10. Матричные модели стратегического анализа (BCG, McKinsey)
11. Использование сценарного планирования для прогнозирования будущего
12. Роль лидерства в процессе стратегического планирования
13. Управление изменениями при реализации стратегий
14. Краудсорсинг и его значение в стратегическом планировании
15. Оценка и контроль исполнения стратегического плана

16. Внедрение инноваций как элемент стратегии развития предприятия
17. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации
18. Корпоративная социальная ответственность и стратегия предприятия
19. Риски и неопределенности в стратегическом планировании
20. Бизнес-модели и их связь с корпоративной стратегией
21. Финансовое планирование в рамках стратегического управления
22. Роль корпоративной культуры в реализации стратегических целей
23. Стратегическое партнерство и альянсы как способ развития бизнеса
24. Практические кейсы успешного стратегического планирования в компаниях
25. Будущее стратегического планирования: тренды и перспективы

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: зачет (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к зачету предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности или при дополнительном собеседовании при спорной оценке.

Примерный тест для итогового тестирования ПК-2 ИПК-2.2 ИПК-2.3. ПК-4 ИПК-4.1. ИПК-4.2 ИПК-4.3.

1. Укажите правильную последовательность выполнения работ по анализу и планированию рисков:

- А) определение тяжести неблагоприятного события
- Б) расчет опасности данного риска для плана
- В) выявление возможных рисков на всех этапах реализации стратегического плана и во всех областях производственно-хозяйственной деятельности предприятия (идентификация рисков)
- Г) определение вероятности наступления каждого риска

2. Под стратегией принято понимать

- А) набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы
- Б) прогнозирование будущего финансового состояния предприятия
- В) обязательства в отношении действий, посредством которых будет реализовываться главная задача предприятия
- Г) выявление сильных и слабых сторон предприятия

3. Содержание портфельной (корпоративной, базовой) стратегии включает:

- А) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельности
- Б) использование технологий по принципу «двойного назначения»
- В) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации
- Г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы - материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

4. Основной целью портфельной (корпоративной, базовой) стратегии является:

- А) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг
- Б) разделение труда
- В) определение специфики и особенностей товара конкурента
- Г) выявление конкурентных преимуществ

5.Какова классификация базовых стратегий по мнению Тренева?

- А) стратегии роста, стратегии поддержания, стратегии ухода, комбинированные стратегии
- Б) стратегии роста, стратегии поддержания, стратегии сокращения, комбинированные стратегии
- В) стратегии концентрированного роста, стратегии поддержания, стратегии сокращения
- Г) стратегии интегрированного роста, стратегии сокращения, комбинированные стратегии

6.Какова классификация базовых стратегий по мнению М.Портера?

- А) стратегии концентрированного (ограниченного) роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения
- Б) стратегии роста, стратегии поддержания, стратегии сокращения, комбинированные стратегии
- В) стратегии интегрированного роста, стратегии сокращения, комбинированные стратегии
- Г) стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии поддержания, стратегии сокращения

7. В группу стратегий концентрированного роста попадают стратегии, которые связаны с изменением двух элементов

- А) продукта и рынка
- Б) продукта и качества
- В) рынка и инвестиций
- Г) рынка и ресурсов

8. Основными типами стратегий концентрированного роста являются

- А) стратегия развития продукта, стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка
- Б) стратегия развития продукта, стратегия усиления позиций на рынке, стратегия обратной вертикальной интеграции
- В) стратегия горизонтальной интеграции, стратегия ликвидации
- Г) стратегия развития продукта, стратегия усиления позиций на рынке, стратегия горизонтальной интеграции

9.Основными типами стратегий сокращения являются

- А) стратегия ликвидации, стратегия сиюминутного успеха, стратегия разворота, стратегия сокращения расходов
- Б) стратегия ликвидации, стратегия сиюминутного успеха, стратегия развития рынка
- В) стратегия развития продукта, стратегия ликвидации, стратегия сиюминутного успеха
- Г) стратегия разворота, стратегия сокращения расходов

10.К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- А) концентрированного роста
- Б) диверсификации
- В) интегрированного роста
- Г) сокращения

11. Что создает общие условия существования предприятия, оно оказывает общее влияние на все субъекты хозяйствования:

- А) макроокружение
- Б) внутреннее и внешнее окружение
- В) внутреннее окружение
- Г) внешнее окружение

12. Анализ какого окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности?
- А) непосредственного
 - Б) внутреннего
 - В) внешнего
 - Г) макроокружения
13. Какие группы рисков выделяют в планировании?
- А) внешние, внутренние и прочие риски
 - Б) качественные и количественные риски
 - В) внутренние и внешние риски
 - Г) все ответы верны
14. Что относится к непредсказуемым внешним рискам?
- А) меры государственного воздействия в сферах налогообложения, ценообразования, землепользования; природные катастрофы; уголовные и экономические преступления; внешние эффекты – экологические, социальные, экономические, политические
 - Б) недостаток рабочей силы, ошибки в планировании, ошибки в проектировании
 - В) нарушение правил эксплуатации, техники безопасности и т.д.
 - Г) риски связанные со здоровьем людей и прочие
15. В процессе стратегического планирования даются ответы на следующие вопросы:
- А) в каком положении предприятие находится в настоящее время?
 - Б) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять или десять лет?
 - В) каким способом достигнуть желаемого положения?
 - Г) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию?
 - Д) реальны ли установленные перспективные цели?
16. Основная цель стратегического планирования состоит
- А) в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы
 - Б) готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды
 - В) обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации
 - Г) предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь
17. Необходимость ставить цели во всех сферах, от которых зависит жизнеспособность предприятия, отражает такую характеристику целей, как:
- А) множественность
 - Б) избирательность
 - В) конкретность
 - Г) совместимость
18. Какая характеристика целей помогает однозначно определить, в каком направлении должна функционировать фирма, что необходимо получить в результате достижения цели, в какие сроки она должна быть реализована, кто должен ее реализовать?
- А) конкретность
 - Б) совместимость
 - В) приемлемость
 - Г) избирательность
19. Миссия предприятия – это:
- А) есть выраженная словесно основное социально значимое функциональное назначение предприятия в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли)

Б) охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки плана

В) это обязательства в отношении действий, посредством которых будет реализовываться главная задача данного предприятия. Цели являются основой стратегии, они выступают в роли стандартов, на которые ориентируется вся работа предприятия

Г) характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, формы, структуру и порядок разработки плана

20. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

А) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

Б) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя

В) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет

Г) различий нет

.