

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями  
\_\_\_\_\_ Ю.И. Трещевский

20.04.2021 г

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Система стратегического планирования

1. Код и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент
2. Профиль подготовки: Менеджмент организаций
3. Квалификация выпускника: бакалавр
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
6. Составители программы: Меняйло Галина Владимировна, к.э.н., доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №4 от 15.04.21 г.
8. Учебный год: 2022/2023 Семестр: 4,  
2023/2024 Семестр: 5

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины является формирование знаний, умений навыков стратегического планирования, влияющих на способность управлять деятельностью предприятия

Задачи учебной дисциплины:

- умение прогнозировать и выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей, необходимых для составления текущих и перспективных планов;
- умение проводить стратегический анализ;
- умение устанавливать задачи стратегического планирования.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений

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

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-6	Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК-6.1	Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	знать: - основы теории научного предвидения - теоретические и методологические основы стратегического планирования. -отечественный и зарубежный опыт стратегического планирования.  уметь: - формулировать стратегические альтернативы; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.  владеть: - навыками стратегического планирования; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.
		ПК-6.2	Выполняет расчеты, необходимые для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	знать: - основы теории научного предвидения; - методы социально-экономического прогнозирования; - методы стратегического анализа.  уметь: - выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей; - применять методы прогнозирования для составления текущих и перспективных планов; - разрабатывать прогнозы развития социально-экономических показателей.  владеть: - методами стратегического анализа; - навыками применения современного инструментария социально-экономического прогнозирования.

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 6/216.**

**Форма промежуточной аттестации** зачет, экзамен

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	4 семестр	5 семестр
Аудиторные занятия		82	50	32
в том числе:	лекции	32	16	16
	практические	50	34	16
	лабораторные			
Самостоятельная работа		98	58	40
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации				
<i>зачет</i>				
<i>экзамен</i>		36		36
Итого:		216	108	108

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Роль и значение планирования в экономике	Теория научного предвидения. Прогнозирование и планирование как формы экономического предвидения. Виды и параметры прогноза. Виды планирования.	
1.2	Методологические основы прогнозирования	Процесс прогнозирования. Информационное обеспечение процесса прогнозирования. Интуитивные методы прогнозирования. Формализованные методы прогнозирования.	
1.3	Методологические основы стратегического планирования	Принципы стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.	
1.4	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	Стратегическое планирование в РФ. Социально-экономические прогнозы: прогнозирование экономического развития государства, прогнозирование трудовых ресурсов и социального развития, прогнозирование развития мировой экономики, прогнозирование научно-технического прогресса. Социально-экономические программы развития.	
1.5	Стратегические приоритеты предприятия	Видение предприятия Важность определения миссии предприятия. Формирование целей предприятия Классификация целей предприятия	
1.6	Стратегический анализ предприятия	Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения предприятия. Анализ непосредственного окружения предприятия. Срезы внутренней среды предприятия. Методы анализа внутренней среды предприятия. SWOT - анализ. SNW - анализ. Система McKinsey. Цепочка ценностей М. Портера	
1.7	Портфельный анализ	Процесс портфельного анализа. Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы. Матрица фирмы Артура Д. Литла. Матрица McKinsey.	
1.8	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	Стратегии развития бизнеса: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный рост и стратегии сокращения. Конкурентные стратегии: лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование, стратегия первопроходца, синергизма. Функциональные стратегии. Выполнение стратегии. Разработка	

		стратегического плана. Контроль за реализацией стратегии.	
1.9	Глобальный подход в стратегическом планировании	Глобальный подход в управлении предприятием. Стратегии выхода на международные рынки.	
<b>2. Практические занятия</b>			
1.1	Роль и значение планирования в экономике	Теория научного предвидения Кондратьева Н.Д. Основные характеристики стратегического и долгосрочного планирования.	
1.2	Методологические основы прогнозирования	Интуитивные методы прогнозирования: практическое задание.(применение метода мозгового штурма, метода «635»). Формализованные методы прогнозирования: метод наименьших квадратов и экспоненциального сглаживания. Методы верификации прогнозов.	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
1.3	Методологические основы стратегического планирования	Методы стратегического планирования. Решение практических заданий.	
1.4	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	Задачи по прогнозированию экономического развития государства, трудовых ресурсов и социального развития, развития мировой экономики, прогнозирование научно-технического прогресса. Доклады по социально-экономическим программам развития РФ. Презентация индивидуальных заданий.	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
1.5	Стратегические приоритеты предприятия	Задания по формированию миссии предприятия. Кейсы по формированию целей развития организации.	
1.6	Стратегический анализ предприятия	Практическое задание по анализу макроокружения предприятия. Анализ 5 сил конкуренции Майкла Портера на примере молочной отрасли и сферы развлечений. Практическое задание по применению SWOT – и SNW - анализа.	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
1.7	Портфельный анализ	Задачи по матрице БКГ и McKinsey.	
1.8	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	Решение кейсов по корпоративным, конкурентным и функциональным стратегиям. Разработка стратегического плана. Презентация индивидуальных заданий.	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
1.9	Глобальный подход в стратегическом планировании	Решение кейсов по стратегиям выхода предприятия на международные рынки.	

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.1	Роль и значение планирования в экономике	2	6		10	18
1.2	Методологические основы прогнозирования	6	10		20	36
1.3	Методологические основы стратегического планирования	4	10		20	34
1.4	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	4	8		8	20
1.5	Стратегические приоритеты предприятия	2	2		6	10
1.6	Стратегический анализ предприятия	6	6		10	22

1.7	Портфельный анализ	2	4		8	14
1.8	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	4	2		8	14
1.9	Глобальный подход в стратегическом планировании	2	2		8	12
	Итого:	32	50		98	180

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе обучающимся необходимо уделить изучению методов стратегического планирования и материалам периодической печати, посвященных проблемам стратегического планирования.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Отварухина Н. С.. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин .— Москва : Юрайт, 2018 .— 335 с.
2	Меняйло Г.В. Социально-экономическое прогнозирование: учебное пособие / Г.В. Меняйло.- Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016.- 92 с.
3	Меняйло Г.В. Стратегическое планирование: учебное пособие / Г.В. Меняйло, Е.В. Головкина; ВГУ - Воронеж: Истоки, 2018.-84 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Казакова Н. А. Современный стратегический анализ / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с
5	Кирьянчук В. Е. Прогнозирование и планирование : учебное пособие / В.Е. Кирьянчук, И.Е. Рисин ; Воронеж. гос. ун-т. — Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Новопресс, 2015 .— Загл. с титула экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— <URL:http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-165.pdf>.
6	Минцберг, Г. Стратегическое сафари = Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management : экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер.: Д. Раевская, Л.Л. Царук .— 2-е изд. — Москва : Альпина Паблицер, 2016 .— 365 с. <URL:http://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book&id=428137>
7	Пожидаев Р.Г. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Р.Г. Пожидаев ; Воронеж. гос. ун-т. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018 .— 156 с.
8	Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие : [для студ. вузов, обуч. по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (профиль - "Производственный менеджмент")] / Т.Н. Бабич [и др.] .— Москва : ИНФРА-М, 2017 .— 335, [1] с.
9	Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко .— Москва : Университет «Синергия», 2017 .— 305 с. <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>
10	Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон ; А.Д. Стрикленд .— Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 577 с. — ISBN 5-85173-059-5 .— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.
11	Экономика и организация производства: Учебник / Под ред. Ю.И. Трещевского, Ю.В. Вертаковой, Л.П. Пидоймо. — М.: ИНФРА-М, 2014.— 381 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
12	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle. <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
13	ЭБС «Университетская библиотека online»
14	ЭБС «Лань»
15	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ <a href="https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b">https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
16	Меняйло Г.В. Социально-экономическое прогнозирование: учебное пособие / Г.В. Меняйло. - Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016. - 92 с.
17	Меняйло Г.В. Стратегическое планирование: учебное пособие / Г.В. Меняйло, Е.В. Головкова; ВГУ - Воронеж: Истоки, 2018. - 84 с.

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

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

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

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

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Роль и значение планирования в экономике	ПК-6 Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК-6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	Тест
2	Методологические основы прогнозирования		ПК-6.2 Выполняет расчеты, необходимые для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	
3	Методологические основы стратегического планирования		ПК-6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	
4	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ		ПК-6.2 Выполняет расчеты, необходимые для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	Индивидуальное задание 1
5	Стратегические приоритеты предприятия		ПК-6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	Кейс
6	Стратегический анализ предприятия		ПК-6.2 Выполняет расчеты, необходимые для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	
7	Портфельный анализ		ПК-6.2 Выполняет расчеты, необходимые	

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
			для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	
8	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.		ПК-6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	Индивидуальное задание 2
9	Глобальный подход в стратегическом планировании		ПК-6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	
Промежуточная аттестация форма контроля –зачет				Перечень вопросов для зачета Практическое задания для зачета
Промежуточная аттестация форма контроля –экзамен				Перечень вопросов для экзамена Практическое задания для экзамена

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

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

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

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

#### Тест

1. Предсказание выступает в форме

- А) целеполагания
- Б) прогнозирования
- В) планирования

2. Различия прогноза и плана заключаются в следующем:

- А) прогноз - обязательность действий, план - необязательность действий
- Б) прогноз - это решение, план - это вероятность
- В) прогноз - это диапазон значений, план - конкретная величина

3. Верифицируемость прогноза - это:

- А) необходимость согласования поисковых и нормативных прогнозов
- Б) потребность в достоверности, точности и обоснованности прогноза
- В) корректировка прогноза по мере поступления новой информации

4. К коллективным экспертным оценкам относятся:

- А) аналитический метод
- Б) метод «комиссий»
- В) метод «Дельфи»

5. Расположите этапы процесса прогнозирования с соблюдением порядка их выполнения: (пример ВБАДЖЗЕГ)

- А) Разработка задания на прогноз

- Б) Прогнозная проспекция
- В) Предпрогнозная ориентация
- Г) Синтез прогнозов
- Д) Верификация прогноза
- Е) Прогнозный диагноз
- Ж) Прогнозная ретроспекция
- З) Корректировка прогноза

6. Кондратьев Н.Д. в развитии больших циклов конъюнктуры установил, что периоды понижительных волн

- А) значительно богаче крупными социальными потрясениями и переворотами в жизни общества, чем периоды повышательных волн
- Б) сопровождаются длительной депрессией сельского хозяйства
- В) сопровождаются техническими открытиями и изобретениями

7. По дискретности представления результата выделяют следующие виды прогноза:

- А) оперативный, краткосрочный, долгосрочный
- Б) интервальный, точечный
- В) одномерный, многомерный

8. Реактивное планирование

- А) в процессе принятия решений опирается на предшествующий опыт
- Б) ориентировано в основном на будущие изменения, на поиск оптимальных для организации решений
- В) осуществляется на основе текущей конъюнктуры

9. По горизонту планирования выделяют

- А) долгосрочное планирование
- Б) оперативное планирование
- В) среднесрочное планирование
- Г) тактическое планирование
- Д) стратегическое планирование
- Е) краткосрочное планирование

10. Экспертные методы используются при решении

- А) стандартных проблем стратегического планирования
- Б) слабоструктурированных проблем стратегического планирования
- В) структурированных проблем стратегического планирования
- Г) неструктурированных проблем стратегического планирования

11. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит

- А) в трактовке будущего
- Б) в различных горизонтах планирования
- В) в обязательности плановых заданий

12. Расположите этапы процесса стратегического планирования с соблюдением порядка их выполнения: А) миссия, цели Б) стратегический анализ внешней и внутренней среды В) контроль и анализ стратегического планирования Г) определение стратегических альтернатив Д) реализация стратегии Е) выбор стратегии

- А) А1Б2В6Г3Д5Е4
- Б) А1Б2В3Г5Д4Е6
- В) А1Б3В6Г4Д2Е5

13. Специфические (локальные) принципы стратегического планирования

- А) изменение направленности правил в зависимости от внутренних и внешних условий
- Б) принцип единства централизма и самостоятельности
- В) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений



14. Общие принципы стратегического планирования

- А) обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев
- Б) единство и комплексность прогнозов, стратегических программ и правил
- В) принцип единства экономики и политики при приоритете политики

15. Расположите этапы процесса стратегического планирования с соблюдением порядка их выполнения: А) миссия, цели Б) стратегический анализ внешней и внутренней среды В) контроль и анализ стратегического планирования Г) определение стратегических альтернатив Д) реализация стратегии Е) выбор стратегии

- А) А1Б2В3Г5Д4Е6
- Б) А1Б2В6Г3Д5Е4
- В) А1Б3В6Г4Д2Е5

16. Стратегическая программа – это

- А) документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели наиболее эффективными путями и в установленные сроки
- Б) целенаправленное изменение отдельной системы, с ограниченными ресурсами и с специальной организацией выполнения
- В) документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если обучающийся правильно ответил на 15-16 вопросов теста;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если обучающийся правильно ответил на 12-14 вопросов теста;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обучающийся правильно ответил на 8-11 вопросов теста;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент ответил правильно менее чем на 8 вопроса теста.

**Индивидуальное задание 1**

Найти статистическую информацию развития любого социально-экономического показателя за 10 периодов и составить временной ряд.

1. Применить метод скользящей средней и построить график.
2. С помощью метода наименьших квадратов, рассчитать параметры экстраполирующей функции, составить прогноз на 3 последующих периода и построить трендовую модель.
3. Составить прогноз методом экспоненциального сглаживания на 3 последующих периода.
4. Оценить адекватность модели тренда с помощью коэффициента детерминации, коэффициента Фишера и относительной аппроксимации.
5. Проанализировать прогнозный фон. Описать факторы, которые могут повлиять на изменение прогноза.

**Критерии оценки:**

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

## Кейс

### Вариант 1

- 1) Определите цели организации.
- 2) Проведите PEST-анализ. Определите какие факторы влияют на деятельность отеля положительно, а какие отрицательно. Оцените степень влияния каждого фактора путем присвоения ему определенного бала от 1 (незначительное влияние) до 5 (сильное влияние).
- 3) Проведите SWOT-анализ.
- 4) Проведите SNW-анализ.
- 5) Составьте профиль среды
- 6) Выбрать стратегию развития организации.

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

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2020 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме отеля «Лазурный берег», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

Таблица 1. Структура оборота отеля «Лазурный берег», %

Статья расходов	Отель «Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

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

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

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

### Критерии оценки:

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

## Индивидуальное задание 2

Выбрать объект исследования (российское предприятие).

- 1) Определить миссию и цели предприятия.
- 2) Провести стратегический анализ внешней среды предприятия (PEST- анализ, анализ 5 сил конкуренции)
- 3) Провести стратегический анализ внутренней среды предприятия (SWOT-анализ, анализ профиля внутренней среды)
- 4) Определить стратегические альтернативы предприятия
- 5) Провести портфельный анализ (матрица БКГ или матрица McKinsey)
- 6) Применить матрицу Томпсона-Стрикленда для выбора стратегии развития предприятия
- 7) Выбрать конкурентную стратегию.
- 8) Описать одну функциональную стратегию предприятия.
- 9) Подготовить доклад и презентацию.

### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если обучающийся полностью выполнил 8-9 заданий;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если обучающийся полностью выполнил 5-7 заданий были решены без ошибок;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обучающийся полностью выполнил 3-4 задания;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обучающийся выполнил менее 3-х заданий или неправильно применил методы стратегического планирования.

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### Перечень вопросов для зачета

1. Планирование как инструмент управления. Принципы и виды планирования.
2. Место стратегического планирования в общей системе планирования
3. Основные задачи и цели, объект стратегического планирования.
4. Общие и специфические принципы стратегического планирования.
5. Процедуры стратегического планирования и их содержание.
6. Методология и логика стратегического планирования.
7. Теория научного предвидения
1. Прогнозирование как составная часть теории научного предвидения. Виды и параметры прогнозов.
2. Система государственных прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации. (ФЗ от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации")
3. Стратегический прогноз Российской Федерации. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период. (ФЗ от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации")
4. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочный период. (ФЗ от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации").
5. Организация прогнозирования: этапы прогнозирования и информационное обеспечение.
6. Интуитивные методы прогнозирования.
7. Формализованные методы прогнозирования (методы экстраполяции).
8. Формализованные методы прогнозирования (методы математического моделирования).
9. Задачи макроэкономического прогнозирования, прогнозирование экономического роста.
10. Прогнозирование ВНП
11. Прогнозирование цен.
12. Финансовые прогнозы.
13. Демографические прогнозы.

14. Прогноз трудовых ресурсов.
15. Прогнозирование уровня жизни населения.
16. Прогнозирование развития потребительского рынка.
17. Прогнозирование развития социальной сферы.
18. Долгосрочный прогноз развития мировой экономики до 2050 г.
19. Прогнозирование научно-технического прогресса.
20. Система стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.
21. Виды макроэкономических стратегий (протекционистская, мобилизационная, экспортно-сырьевая, импортозамещающая и др.)
22. Основные стратегические альтернативы национальной экономики.
23. Стратегическое планирование в РФ.

### Примеры практических заданий для зачета

#### Задание 1

Определить индекс инфляции в прогнозном периоде. В базисном периоде денежные доходы населения составляли 15 трлн. руб., объем розничного товарооборота - 11 трлн. руб. В прогнозном периоде предусматриваются: денежные доходы - 25 трлн. руб., объем товарооборота - 17 трлн руб., потребительские цены повысятся на 10 % .

#### Задание 2

Определить численность трудовых ресурсов в прогнозном периоде. Численность населения в прогнозном периоде составит 2 млн.чел. Коэффициент, характеризующий долю трудоспособного населения в трудоспособном возрасте в общей численности населения - 0,8. В базисном периоде численность работающих лиц старше трудоспособного возраста и подростков до 16 лет составила 200 тыс. чел., в прогнозном периоде намечается снижение на 2%.

#### Задание 3

Определить количество безработных в прогнозном периоде, используя результаты прогнозных расчетов в задании 3. В прогнозном периоде количество занятых в народном хозяйстве составит 1 млн. чел, количество учащихся 16 лет и старше, обучающихся с отрывом от производства - 300 тыс. чел., занятых в домашнем хозяйстве – 50 тыс. чел.

#### Порядок формирования КИМ:

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

#### Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

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

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено. Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
<p>Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать и выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей, необходимых для составления текущих и перспективных планов;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся без ошибок решил практическое задание.</p>	Зачтено
<p>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания основных терминов, показателей, используемых в дисциплине система стратегического планирования и не способен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать и выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей, необходимых для составления текущих и перспективных планов;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul>	Не зачтено

### Перечень вопросов для экзамена

- 1) Стратегическое планирование на микроуровне. Процесс стратегического планирования.
- 2) Определение видения и миссии предприятия.
- 3) Формирование целей предприятия. Классификация целей организации Критерии качества поставленных целей.
- 4) Основные составляющие и типы внешней среды
- 5) Стратегический анализ внешней среды предприятия
- 6) Анализ пяти сил конкуренции М. Портеру.
- 7) Стратегический анализ внутренней среды предприятия
- 8) Выявление ключевых факторов успеха предприятия. Стратегические группы конкурентов.
- 9) Основные составляющие внутренней среды предприятия
- 10) Цели и основные этапы портфельного анализа.
- 11) Методы портфельного анализа.
- 12) Стратегии развития бизнеса
- 13) Конкурентные стратегии.
- 14) Функциональные стратегии.
- 15) Функциональные стратегии: стратегия производства
- 16) Функциональные стратегии: стратегия маркетинга
- 17) Функциональные стратегии: стратегия ценообразования
- 18) Функциональные стратегии: финансовая стратегия
- 19) Функциональные стратегии: инновационная стратегия
- 20) Функциональные стратегии: стратегия управления персоналом
- 21) Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикланд, матрица SPACE.
- 22) Разработка стратегического плана.
- 23) Реализация и контроль стратегического плана.
- 24) Глобальный подход в управлении предприятием.
- 25) Макроэкономическая стратегия.
- 26) Стратегия выхода на международные рынки

### Примеры практических заданий для зачета

#### Задание 1

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах за последние четыре года доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.

Постройте матрицу БКГ, сформируйте продуктовую стратегию предприятия

Таблица 1

#### Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. д.е.				Доля рынка, 2016 г., %	
	2013	2014	2015	2016	Предприятия	Конкурента
1. Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2. Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3. Фотоаппараты для Западной	-	-	90	130	5	7

Европы									
4. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9			
5. Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	-	-	60	100	1	7			
6. Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18			
7. Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16			
8. Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4			
9. Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10			

Таблица 2

Исходные данные для построения матрицы БКГ

	Продукция	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель										
Темпы роста рынка (ТРР)										
Относительная доля рынка (ОДР)										
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %										

Таблица 3

Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	Номер вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Задание 2

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

Таблица 1

Определение привлекательности отрасли

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

Таблица 2

Определение относительных преимуществ конкуренции

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

Качество	30	100		80		50		100	
Сеть сбыта	10	80		90		80		60	

Порядок формирования КИМ:

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

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

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

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
<p>Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить стратегический анализ;</li> <li>- устанавливать задачи стратегического планирования;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся ответил на два вопроса и без ошибок решил практическое задание.</p>	Отлично
<p>Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить стратегический анализ;</li> <li>- устанавливать задачи стратегического планирования;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся ответил на два вопроса с недочетом и без ошибок решил практическое задание.</p>	Хорошо
<p>Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить стратегический анализ;</li> <li>- устанавливать задачи стратегического планирования;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами.</li> </ul> <p>Обучающийся ответил на два вопроса и с ошибкой решил практическое задание или ответил на 1 вопрос и без ошибки решил практическое задание</p>	Удовлетворительно
<p>Обучающийся владеет теоретическими и методическими основами стратегического планирования и умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить стратегический анализ;</li> <li>- устанавливать задачи стратегического планирования;</li> <li>- логически излагать материал, делать выводы и обобщения, иллюстрировать ответ практическими примерами</li> </ul> <p>Обучающийся не ответил на 2 вопроса и с ошибками решил практическое задание</p>	Неудовлетворительно