


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

УТВЕРЖДАЮ

 Заведующий кафедрой
Экономики и управления организациями
Трещевский Ю.И.
16.04.2020г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.01 Технологии стратегического планирования

- 1. Шифр и наименование направления подготовки :** 38.03.02.Менеджмент
- 2. Профиль подготовки :** Менеджмент организаций
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** Меняйло Галина Владимировна, к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол № 4 от 16.04.2020
- 8. Учебный год:** 2023/2024 **Триместры:** 10, 11

9. Цели и задачи учебной дисциплины: целью дисциплины является изучение теоретических, методологических основ технологии стратегического планирования. В соответствии с этим основной задачей изучаемой дисциплины является обучение технологии составления планов стратегического развития и формирование у студентов стратегического мышления.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: блок Б1, Вариативная часть, Дисциплины по выбору.

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические и методологические основы стратегического планирования; -отечественный и зарубежный опыт стратегического планирования. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации; - формулировать стратегические альтернативы; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками стратегического анализа и планирования; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.
ПК-17	способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности. <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить оценку экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; - выявлять возможности и угрозы внешней среды. <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способностью анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности; - способностью выявлять новые рыночные возможности.

12 Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 3/108

Форма промежуточной аттестации зачет

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По триместрам	
		10	11
Аудиторные занятия	12	12	
в том числе: лекции	6	6	
практические	6	6	
лабораторные			
Самостоятельная работа	92	45	47
Итого:	104	57	47

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Роль и значение планирования в экономике	Планирование в условиях рыночной экономики. Планирование как инструмент управления. Виды и принципы планирования
1.2	Концептуальные основы стратегического планирования	Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте. Методология стратегического планирования
1.3	Определение миссии и целей предприятия	Процесс стратегического планирования. Система стейкхолдеров в стратегическом процессе. Видение предприятия. Важность определения миссии предприятия. Формирование целей предприятия. Классификация целей предприятия
1.4	Стратегический анализ внешней среды предприятия	Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения предприятия. Анализ непосредственного окружения предприятия.
1.5	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	Срезы внутренней среды предприятия. Методы анализа внутренней среды предприятия. SWOT - анализ. SNW - анализ. Система McKinsey. Цепочка ценностей М. Портера
1.6	Портфельный анализ	Процесс портфельного анализа. Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы. Матрица фирмы Артура Д. Литла. Матрица McKinsey.
1.7	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.
1.8	Глобальный подход в стратегическом планировании	Глобальный подход в управлении предприятием. Стратегия выхода на международные рынки.
1.9	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	Стратегическое планирование в РФ. Социально-экономические программы развития.
2. Практические занятия		
2.1	Роль и значение планирования в экономике	Планирование в условиях рыночной экономики. Планирование как инструмент управления. Виды и принципы планирования
2.2	Концептуальные основы	Стратегическое планирование как новый подход в

	стратегического планирования	менеджменте Методология стратегического планирования
2.3	Определение миссии и целей предприятия	Процесс стратегического планирования . Система стейкхолдеров в стратегическом процессе. Видение предприятия Важность определения миссии предприятия. Формирование целей предприятия. Классификация целей предприятия.
2.4	Стратегический анализ внешней среды предприятия	Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ макроокружения предприятия. Анализ непосредственного окружения предприятия.
2.5	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	Срезы внутренней среды предприятия. Методы анализа внутренней среды предприятия. SWOT - анализ. SNW - анализ. Система McKinsey. Цепочка ценностей М. Портера
2.6	Портфельный анализ	Процесс портфельного анализа. Основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы. Матрица фирмы Артура Д. Литла. Матрица McKinsey.
2.7	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 первоходца, синергизма. Функциональные стратегии. Выполнение стратегии. Разработка стратегического плана. Контроль за реализацией стратегии.
2.8	Глобальный подход в стратегическом планировании	Глобальный подход в управлении предприятием. Стратегия выхода на международные рынки.
2.9	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	Стратегическое планирование в РФ. Социально-экономические программы развития.

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Роль и значение планирования в экономике	0,5	0,5		5	6
2	Концептуальные основы стратегического планирования	0,5	0,5		5	6
3	Определение миссии и целей предприятия	0,5	0,5		5	6
4	Стратегический анализ внешней среды предприятия	0,5	0,5		12	13
5	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	0,5	0,5		13	14
6	Портфельный анализ	0,5	0,5		13	14
7	Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.	1	1		13	15
8	Глобальный подход в стратегическом планировании	1	1		13	15
9	Стратегическое планирование на макроуровне в РФ	1	1		13	15
10	Зачет					4
	зачет					
	Итого:	6	6		92	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Меняйло Г. В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г.В. Меняйло, Е.В. Головкова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Истоки, 2018 .— 83 с
2	Отварухина Н. С.. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин .— Москва : Юрайт, 2018 .— 335 с.
3	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 >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Веслов Н.Г. Стратегическое и маркетинговое планирование / Н.Г. Веслов .— Москва : Лаборатория книги, 2010 .— 91 с. — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88666 >
5	Гатина Л.И. Стратегическое планирование развития предприятия / Л.И. Гатина .— Казань: Издательство КНИТУ, 2012 . 144 с. —<URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258642 >.
6	Дудин М.Н. Стратегический менеджмент : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации"] / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских .— 2-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2014 .— 252 с.
7	Казакова Н. А. Современный стратегический анализ / Н.А. Казакова .— Москва : Юрайт, 2017 .— 386 с
8	Кузык Б Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец .— 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономика, 2009 .— 590, с.
9	Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров : [для студ. вузов, обуч. по экон. направлениям и специальностям] / Б.Г. Литвак .— Москва : Юрайт, 2013 .— 507 с.
10	Маленков Ю. А.. Стратегический менеджмент : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / Ю.А. Маленков .— М. : Проспект, 2009 .— 224 с.
11	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 Паблишер, 2016 .— 365 с. <URL: http://biblioclub.lib.vsu.ru/index.php?page=book&id=428137 >.
12	Модели формирования деловой стратегии фирмы: структурно-матричные методы: учебно-методическое пособие / Воронеж. гос. ун-т; сост. Н.В. Голикова .— Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2008 .-URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m08-248.pdf >.
13	Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко .— 6-е изд. — Москва : КноРус, 2012 .— 495 с.
14	Пожидаев Р.Г. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Р.Г. Пожидаев ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018 .— 156 с.
15	Сотов, С.С. Стратегическое планирование / С.С. Сотов .— Москва : Лаборатория книги, 2010 .— 51 с. — <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88667 >.
16	Стратегический менеджмент: [учебник по специальности "Менеджмент организаций"] : [для бакалавров] / под ред. А.Н. Петрова .— 3-е изд. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012 .— 398 с.
17	Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко .— Москва : Университет «Синергия», 2017 .— 305 с. <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434 >
18	Попов С.А. . Актуальный стратегический менеджмент : учебно-практическое пособие / С.А. Попов .— М. : Юрайт, 2010 .— 447 с.
19	Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев , М.: Дашков и К, 2011.- 466 с.
19	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
1	Науменко Д.В. Стратегическое планирование ВЭД / Д.В. Науменко .- Москва : Лаборатория книги, 2012 .- 136 с. -<URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142863>.
2	Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент / Э.Ш. Шаймиева .— Казань : Познание, 2014 .— 136 с. — <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Дудин М.Н. Стратегический менеджмент : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации"] / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских .— 2-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2014 .— 252 с.

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Аудиторный фонд, ролевые игры, деловые ситуации, мультимедийное оборудование, ксерокс, читальный зал библиотеки.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

специализированная мебель, ноутбук , проектор, экран для проектора настенный I, WHDMI-приемник

19. Фонд оценочных средств:

19.1 Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-3	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические и методологические основы стратегического планирования; -отечественный и зарубежный опыт стратегического планирования. 	<p>1. Роль и значение планирования в экономике. 2. Концептуальные основы стратегического планирования. 8.Глобальный подход в стратегическом планировании. 9. Стратегическое планирование на макроуровне в РФ.</p>	Тест
	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации; - формулировать стратегические альтернативы; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации. 	<p>3.Определение миссии и целей предприятия. 4.Стратегический анализ внешней среды предприятия. 5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия. 6. Портфельный анализ. 7. Формирование стратегии предприятия и разработка</p>	Кейс

		стратегического плана предприятия.	
	<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками стратегического анализа и планирования; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы. 	<p>2. Концептуальные основы стратегического планирования.</p> <p>3. Определение миссии и целей предприятия.</p> <p>4. Стратегический анализ внешней среды предприятия.</p> <p>5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия.</p> <p>6. Портфельный анализ.</p> <p>7. Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.</p>	Контрольная работа
ПК-17	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности. 	2. Концептуальные основы стратегического планирования.	Тест
	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить оценку экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; - выявлять возможности и угрозы внешней среды. 	<p>4. Стратегический анализ внешней среды предприятия.</p> <p>5. Стратегический анализ внутренней среды предприятия.</p>	Кейс
	<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способностью анализировать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности; - способностью выявлять новые рыночные возможности. 	<p>6. Портфельный анализ.</p> <p>7. Формирование стратегии предприятия и разработка стратегического плана предприятия.</p>	Кейс

19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

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.

	Уровень	
--	---------	--

Критерии оценивания компетенций	сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, умеет логически излагать материал, делать выводы и обобщения, способность иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований.	Базовый уровень	Зачтено
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания основных терминов, показателей, используемых в дисциплине, отсутствие ответов на дополнительные вопросы	Низкий уровень	Не зачтено

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

19.3.1 Перечень вопросов к зачету:

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

29. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикланд, матрица SPACE.
30. Разработка стратегического плана.
31. Реализация и контроль стратегического плана.
32. Глобальный подход в управлении предприятием.
33. Макроэкономическая стратегия.
34. Стратегия выхода на международные рынки
35. Основные стратегические альтернативы национальной экономики.
36. Стратегическое планирование в РФ.

19.3.2 Перечень практических заданий

Комплект кейсов

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 2012 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 Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какую стратегию развития отеля она выберет на будущее.

Вариант 2

- 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 «Роза ветров» в Краснодарском крае принадлежал г-ну Новикову. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Новикова поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 30-летней дочери – Елене. Ранее Елена закончила программу ВВА за границей по развитию в гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Елена начала изучать работу отеля. Отель имел 30 спален, 15 из них с ваннами, обеденный зал на 50 человек, зал для торжеств на 100 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, Елена обнаружила, что в 2012 г. оборот отеля был чуть больше 30 млн. руб. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме отеля «Роза ветров», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

Таблица 1. Структура оборота отеля «Роза ветров», %

Статья расходов	Отель «Роза ветров»	В целом по отрасли
Питание	50	41
Проживание	25	21
Напитки	20	33
Прочее	5	5
Всего	100	100

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

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Елена решила обратиться в консалтинговое агентство за советом. Агентство предложило провести изменения: 15 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 показала Елена шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что ее отец положил на счет в банке свыше 10 млн.. руб.. на модернизацию отеля. Теперь Елена должна была решить, какую стратегию развития отеля она выберет на будущее.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если студент выполнил кейс в полном объеме, то есть выполнил 6 заданий без ошибок.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент 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 студенту, если студент выполнил кейс не в полном объеме, то есть выполнил 4-5 заданий с ошибками или 3 задания без ошибок;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не выполнил кейс, то есть если студент выполнил менее чем 3 задания.

19.3.3 Тестовые задания

Вариант 1

1. Реактивное планирование
 - a) в процессе принятия решений опирается на предшествующий опыт
 - b) осуществляется на основе текущей конъюнктуры
 - c) ориентировано в основном на будущие изменения, на поиск оптимальных для организации решений
2. По горизонту планирования выделяют
 - a) долгосрочное планирование
 - b) оперативное планирование
 - c) среднесрочное планирование
 - d) тактическое планирование
 - e) стратегическое планирование
 - f) краткосрочное планирование
3. Экспертные методы используются при решении
 - a) стандартных проблем стратегического планирования
 - b) слабоструктурированных проблем стратегического планирования
 - c) структурированных проблем стратегического планирования
 - d) неструктурированных проблем стратегического планирования
4. Основное отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит
 - a) в трактовке будущего
 - b) в различных горизонтах планирования
 - c) в обязательности плановых заданий
5. 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
 - a) А1Б2В6Г3Д5Е4
 - b) А1Б2В3Г5Д4Е6

с) А1Б3В6Г4Д2Е5

6. Специфические (локальные) принципы стратегического планирования
- а) изменение направленности правил в зависимости от внутренних и внешних условий
 - б) принцип единства централизма и самостоятельности
 - с) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений
7. Миссия фирмы - это
- а) основная цель фирмы или четко выраженная причина ее существования
 - б) совокупность целевых альтернатив в деятельности фирмы

Вариант 2

1. Особенности «административно-командного» планирования
- а) ориентация производителя не на потребности, а на выполнение плана
 - б) не учитывается индивидуальный характер потребностей
 - с) ориентация на создание мелких предприятий
 - д) задача оптимизации производства решается следующим образом: план - max, ресурсы - min
2. По обязательности плановых решений выделяют следующие виды планирования
- а) индикативное планирование
 - б) тактическое планирование
 - с) директивное планирование
 - д) бизнес-планирование
3. Содержание стратегического планирования раскрывает три его процедуры
- а) прогнозирование
 - б) целеполагание
 - с) программирование
 - д) проектирование
4. 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
 - с) документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации
5. Общие принципы стратегического планирования
- а) обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев
 - б) единство и комплексность прогнозов, стратегических программ и правил
 - с) принцип единства экономики и политики при приоритете политики
6. 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 с) А1Б3В6Г4Д2Е5

7. Миссия предприятия:

- a) это идеальная картина будущего предприятия, т.е. то его состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях
- b) имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду фирмы (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и на внутри-фирменную среду.
- c) отражает желаемое состояние организации, которого следует достичь в ходе использования ее потенциала и выражает отдельные конкретные направления деятельности организации

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если студент правильно ответил на 7 вопросов теста;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент правильно ответил на 6 или 5 вопросов теста;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент правильно ответил на 4 вопроса теста;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент ответил правильно менее чем на 4 вопроса теста.

19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

- 1) Выбрать объект исследования (российское предприятие). 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 студенту, если студент полностью выполнил 8-9 заданий;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент полностью выполнил 5-7 заданий были решены без ошибок;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент полностью выполнил 3-4 задания;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент выполнил менее 3-х заданий или неправильно применил методы стратегического планирования.

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

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах: письменных работ (задачи, контрольные работы); тестирования. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практические задания, позволяющие оценить степень сформированности умений и навыков.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.