

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма – 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Стратегическое и оперативное планирование» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Закировым Р.Т., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г., № 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля)	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	7
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	8
6. Лабораторный практикум.....	8
7. Практические занятия (семинары)	8
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	10
9. Самостоятельная работа студента	10
10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	11
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	11
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	12
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости).....	12
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	12
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	13
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	14
17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	15
17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания... ..	16
17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	19
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	22
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	23
18.1. Материалы для текущего контроля.....	23
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации	52

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины — изучение и усвоение теоретических, методологических, методических, информационных и организационных основ стратегического и оперативного планирования.

Задачи освоения дисциплины:

- ознакомить студентов с современными концепциями в области стратегического и оперативного планирования, лучшим отечественным и иностранным опытом стратегической деятельности в организациях разных организационно-правовых форм и видов собственности;

- предоставить студентам систематизированные знания о главных понятиях, категориях и показателях, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий деятельности организаций;

- предоставить студентам знаний, необходимых для критической оценки разных подходов, методов и инструментов стратегической деятельности организации, их возможных последствиях с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии;

- сформировать у студентов умения исследования и анализа внешней и внутренней среды предприятия, планирования, разработки, контроля и обоснования практических действий по реализации эффективной стратегии развития организации в конкурентной рыночной среде;

- сформировать и развить у студентов навыки коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Дисциплина базируется на знаниях профессиональных дисциплинах, полученных в ходе получения базового образования.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ПК-5 - способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;

ПК-10 - способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ПК-5 ПК-10	Знать содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций;	Опрос Эссе Тесты
	Знать виды предприятий их организационно-правовые формы;	
	Знать формы и направления стимулирования деятельности организации;	
	Уметь выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость;	Реферат Задачи
	Уметь оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений;	
	Уметь оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия;	
	Владеть технологиями работы с различного рода источниками информации;	Кейс-задачи
	Владеть методами планирования деятельности организации;	
	Владеть методами обоснования управленческих решений и организации их выполнения;	

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам
		2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	-	-
в том числе занятия в форме практической подготовки	-	-
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	61,5	61,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	60	60
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:	ак. часов	72
Общая трудоемкость	зач. ед.	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Введение в курс. Предмет курса, его цель

Нормативные, методические материалы и законодательные акты по вопросам экономики организации и стратегического планирования. Основные понятия в области стратегического и оперативного планирования: стратегия, подходы к пониманию стратегии, стратегические решения, стратегическое и оперативное управление, внешняя и внутренняя среда организации, видение организации, миссия, цели, выработка стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль. Новая парадигма менеджмента. Сущность современного стратегического и оперативного менеджмента. Субъект и объект стратегического и оперативного менеджмента. Методы планирования деятельности организации Методология стратегического и оперативного менеджмента: принципы, функции и методы. Стратегические изменения: сущность и направления. Технологии работы с различного рода источниками информации. Основные школы стратегического и оперативного менеджмента. Понятие стратегии и ее содержание.

Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии

Видение организации (бизнес-идея): понятие, значение, правила формирования. Сущность бизнес миссии фирмы, правила ее разработки. Ограничения при формировании бизнес миссии. Три основные функции бизнес миссии. Эволюция структуры организации в процессе роста. Кризисы роста организации. Принципы идентификации стратегических единиц бизнеса. Понятие и основные характеристики корневых компетенций фирмы. Направления их формирования и использования. Состав корневых компетенций фирмы. Алгоритм их формирования. Принятие управленческих решений о реализации функций фирмы на основе понимания корневых компетенций. Формы и направления стимулирования деятельности организации. Структура ресурсов предприятия, взаимосвязь с корневыми компетенциями. Определение конкретных задач и целей. Экономические, и социальные (или внеэкономические) цели. Достижение промежуточной и конечной стратегической цели.

Тема 3. Значение стратегического и оперативного анализа внутренней среды организации

Видимые и скрытые элементы стратегии. Сущность, принципы и уровни управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Классификация проблем в управленческом анализе. Структура управленческого анализа. Факторы

внутренней среды. Расчет экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость. Организационный, кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый аспекты анализа внутренней среды организации. Анализ ресурсного потенциала организации. Оценка эффективности производства и уровень экономического состояния предприятия. Оценка затрат и отдача производственных ресурсов, эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений.

Стратегия ресурсосбережения. Основные факторы ресурсосбережения. Анализ эффективности использования ресурсов.

Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации

Оценка уровня привлекательности отрасли. Виды предприятий и их организационно-правовая форма. Позиционирование организации в отрасли. Методы анализа конкурентных преимуществ организации. Источники лидерства по издержкам. Условия применения стратегии лидерства по издержкам. Опасности применения стратегии лидерства по издержкам. Этапы процесса дифференциации. Виды дифференциации. Источники уникальности предприятия. Условия применения стратегии дифференциации. Опасности применения стратегии дифференциации. Условия применения стратегии фокусирования. Опасности применения стратегии фокусирования. Условия применения стратегии первопроходца.

Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии

Процедура формулирования стратегии, ее этапы. Определение набора альтернативных стратегий. Основные критерии выбора стратегических альтернатив. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Стратегический и оперативный план и этапы его разработки. Эталонные (базисные) стратегии развития организации. Методы обоснования управленческих решений и организации их выполнения. Методы определения стратегического типа фирмы. Ключевые факторы, учитываемые при выборе стратегии. Характеристики, перспективы и возможные варианты выбора стратегии для стратегического типа организации.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Стратегическое и оперативное планирование» формирует ПК-5, ПК-10 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций преддипломной практики.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1.	Тема 1. Введение в курс. Предмет курса, его цель.	1	-	9,5	10,5
2.	Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии.	-	1	10	11
3	Тема 3. Значение стратегического и оперативного анализа внутренней среды организации.	1	1	12	14
4	Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации.	2	2	14	18
5	Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии.	-	2	16	18
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5
	Итого	4	6	61,5	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторные работы не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии.	Видение организации (бизнес-идея): понятие, значение, правила формирования. Сущность бизнес миссии фирмы, правила ее разработки. Ограничения при формировании бизнес миссии. Три основные функции бизнес миссии. Эволюция структуры организации в процессе роста. Кризисы роста организации. Принципы идентификации стратегических единиц бизнеса. Понятие и основные характеристики корневых компетенций фирмы. Направления их формирования и использования. Состав корневых компетенций фирмы. Алгоритм их формирования. Принятие управленческих решений о реализации функций фирмы на основе понимания	1

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		корневых компетенций. Формы и направления стимулирования деятельности организации. Структура ресурсов предприятия, взаимосвязь с корневыми компетенциями. Определение конкретных задач и целей. Экономические, и социальные (или внеэкономические) цели. Достижение промежуточной и конечной стратегической цели.	
2.	Тема 3. Значение стратегического анализа внутренней среды организации.	Видимые и скрытые элементы стратегии. Сущность, принципы и уровни управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Классификация проблем в управленческом анализе. Структура управленческого анализа. Факторы внутренней среды. Расчет экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость. Организационный, кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый аспекты анализа внутренней среды организации. Анализ ресурсного потенциала организации. Оценка эффективности производства и уровень экономического состояния предприятия. Оценка затрат и отдача производственных ресурсов, эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений. Стратегия ресурсосбережения. Основные факторы ресурсосбережения. Анализ эффективности использования ресурсов.	1
3.	Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации.	Оценка уровня привлекательности отрасли. Виды предприятий и их организационно-правовая форма. Позиционирование организации в отрасли. Методы анализа конкурентных преимуществ организации. Источники лидерства по издержкам. Условия применения стратегии лидерства по издержкам. Опасности применения стратегии лидерства по издержкам. Этапы процесса дифференциации. Виды дифференциации. Источники уникальности предприятия. Условия применения стратегии дифференциации. Опасности применения стратегии дифференциации. Условия применения стратегии фокусирования. Опасности применения стратегии фокусирования. Условия применения стратегии первопроходца.	2
4.	Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии.	Процедура формулирования стратегии, ее этапы. Определение набора альтернативных стратегий. Основные критерии выбора стратегических альтернатив. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Стратегический и оперативный план и этапы его разработки. Эталонные (базисные) стратегии развития организации. Методы обоснования управленческих решений и организации их выполнения. Методы определения стратегического типа фирмы. Ключевые факторы, учитываемые при выборе стратегии. Характеристики, перспективы и возможные варианты выбора стратегии для стратегического типа	2

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		организации.	
	Всего		6

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Введение в курс. Предмет курса, его цель. Рекомендации: Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.	Домашнее задание/ Конспект темы	Опрос
2	Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Тема 3. Значение стратегического и оперативного анализа внутренней среды организации. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации. Рекомендации: Подготовьте публичный доклад для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - составьте план доклада; - напишите текст доклада, прочитайте и отредактируйте его.	Домашнее задание/ доклад	Реферат (Презентация)
5	Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии. Рекомендации: Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках.	Домашнее задание/ тестирование	Тест

10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления организациями в цифровой экономике : монография / Мрочковский Н.С. — Москва : Русайнс, 2021. — 92 с. — ISBN 978-5-4365-8717-2. — URL: <https://book.ru/book/942038>

б) дополнительная литература:

Организационно-экономические основы стратегического планирования : монография / Кожевина О.В., Балашова С.П., Сиротенко М.В. — Москва : Русайнс, 2020. — 141 с. — ISBN 978-5-4365-0562-6. — URL: <https://book.ru/book/934684>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления организациями в цифровой экономике : монография / Мрочковский Н.С. — Москва : Русайнс, 2021. — 92 с. — ISBN 978-5-4365-8717-2. — URL: <https://book.ru/book/942038>

б) дополнительная литература:

Организационно-экономические основы стратегического планирования : монография / Кожевина О.В., Балашова С.П., Сиротенко М.В. — Москва : Русайнс, 2020. — 141 с. — ISBN 978-5-4365-0562-6. — URL: <https://book.ru/book/934684>

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

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Рукопт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

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

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО;
Пакет для вузов Программа «Альт-Инвест Сумм» и Программа «Альт-Финансы».

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Столы аудиторные; стулья, стол, трибуна, доска аудиторная, стенды, тумба для процессора.

Технические средства обучения:

Проектор ACER; ноутбук Dell; Экран для проектора CACTUS EXPERT; Монитор ACER V173A; Процессор celeron G1610 DDR III (ЭКСИМЕР Life), Колонки Oklick.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа

Учебная мебель:

Стол письменный, столы компьютерные, стулья, доска аудиторная, трибуна.

Технические средства обучения:

Моноблоки ACER C-22-865.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Столы компьютерные; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (Эксимер LIFE-I 9802); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работы

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

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

Дисциплина «Стратегическое и оперативное планирование» состоит из 5 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические задачи, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения

материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент магистратуры может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, реферат, решение задач, эссе;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- 3) кейс-задачи.

17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1. 2.	ПК-5 ПК-10	Тема 1. Введение в курс. Предмет курса, его цель. Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии. Тема 3. Значение стратегического анализа внутренней среды организации. Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации. Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии.	Опрос Тесты Задачи Эссе Реферат Кейс-задачи

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Стратегическое и оперативное планирование» включает в себя оценку уровня сформированности профессиональных (ПК-5, ПК-10) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ПК-5 ПК-10	Знает содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций	Верно и в полном объеме знает содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций;	С незначительными замечаниями знает содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций;	На базовом уровне, с ошибками знает содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций;	Не знает содержание нормативных, методических материалов и законодательных актов по вопросам экономики организаций;	2-5
	Знает виды предприятий их организационно-правовые формы;	Верно и в полном объеме знает виды предприятий их организационно-правовые формы;	С незначительными замечаниями знает виды предприятий их организационно-правовые формы;	На базовом уровне, с ошибками знает виды предприятий их организационно-правовые формы;	Не знает виды предприятий их организационно-правовые формы;	
	Знает формы и направления стимулирования деятельности организации	Верно и в полном объеме знает формы и направления стимулирования деятельности организации	С незначительными замечаниями знает формы и направления стимулирования деятельности организации	На базовом уровне, с ошибками знает формы и направления стимулирования деятельности организации	Не знает формы и направления стимулирования деятельности организации	
<i>Практические показатели</i>						
ПК-5 ПК-10	Умеет выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость	Верно и в полном объеме может выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость	С незначительными замечаниями может выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость	На базовом уровне, с ошибками может выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость	Не может выполнять расчеты экономических показателей, учитывая их взаимосвязь и взаимозависимость	2-5
	Умеет оценивать затраты	Верно и в полном объеме	С незначительными	На базовом уровне, с	Не может оценивать	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений	может оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений	замечаниями может оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений	ошибками может оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений	затраты и измерять отдачу производственных ресурсов, определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых решений	
	Уметь оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия	Верно и в полном объеме может оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия	С незначительными замечаниями может оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия	На базовом уровне, с ошибками может оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия	Не может оценивать эффективность производства и уровень экономического состояния предприятия	
<i>Владеет</i>						
ПК-5 ПК-10	Владеет технологиями работы с различного рода источниками информации	Верно и в полном объеме владеет технологиями работы с различного рода источниками информации	С незначительными замечаниями владеет технологиями работы с различного рода источниками информации	На базовом уровне, с ошибками владеет технологиями работы с различного рода источниками информации	Не владеет технологиями работы с различного рода источниками информации	2-5
	Владеет методами планирования деятельности организации	Верно и в полном объеме владеет методами планирования деятельности организации	С незначительными замечаниями владеет методами планирования деятельности организации	На базовом уровне, с ошибками владеет методами планирования деятельности организации	Не владеет методами планирования деятельности организации	
	Владеет методами обоснования управленческих решений и организации их	Верно и в полном объеме владеет методами обоснования управленческих решений	С незначительными замечаниями владеет методами обоснования управленческих	На базовом уровне, с ошибками владеет методами обоснования управленческих	Не владеет методами обоснования управленческих решений и	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	выполнения	и организации их выполнения	решений и организации их выполнения	решений и организации их выполнения	организации их выполнения	

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8-15	высокий, хороший, достаточный
незачтено	Менее 7	недостаточный

17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции: ПК-5, ПК-10.

Вопросы к зачету:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
2. Балансовый метод.
3. Виды предприятий и их организационно-правовые формы.
4. Инвестиционная привлекательность и роль планирования инвестиций в составе стратегических планов.
5. Классификация методов планирования
6. Методы обоснования управленческих решений и организация их выполнения.
7. Методы планирования деятельности организации.
8. Нормативно-законодательные документы по вопросам экономики и стратегического планирования.
9. Нормативный метод планирования.
10. Общие рекомендации по составлению бизнес-плана. Краткая методика составления бизнес-плана.
11. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии
12. Организация процесса планирования
13. Основные направления прогнозирования деловой среды.
14. Основные плановые показатели; обоснованность и методы установления технико-экономических норм.
15. Основные функции бизнес-плана.
16. Основы планирования инвестиционной деятельности.
17. Отличие бизнес-плана от других плановых документов
18. Планирование – основа управления предприятием, его управленческие функции.
19. Планирование – основа управления предприятием, его управленческие функции.
20. Понятие внутрихозяйственного планирования и система его планов.
21. Понятие внутрихозяйственного планирования и система его планов.
22. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
23. Прогнозирование, его функции и роль в планировании деятельности организации.
24. Программно-целевой метод планирования.
25. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ
26. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии
27. Структура и содержание разделов бизнес-плана
28. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

29. Сущность планирования и его научная значимость.
30. Сущность планирования и этапы его осуществления.
31. Теоретические основы бизнеса.
32. Технология планового процесса.
33. Укажите основные стадии бизнес-планирования
34. Формы и направления Методы прогнозирования деловой среды предприятия, их классификация и характеристика.
35. Цели и задачи стратегического развития.
36. Цели, задачи, принципы и методы планирования.
37. Этапность планирования, технология и организация подготовки к разработке плана.

Типовые контрольные задания:

Кейс №1

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

Кейс №2

Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес- центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес- центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать при-быль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?

Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:

1. Стратегия как принцип поведения подразумевает:

а) некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которого придерживаются в конкретной ситуации;

б) последовательность в поведении – заранее продуманная и выстраиваемая по ходу событий;

в) соотношения организации с внешней средой, расположение определённых товаров на конкретных рынках;

г) сложившийся способ восприятия мира, основной способ действия организации.

2. Стратегический менеджмент - это:

а) деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать собственный ресурсный потенциал организации и оставаться восприимчивой к возможностям и угрозам внешнего окружения, в котором она действует;

б) деятельность по планированию, контролю и управлению транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации;

в) деятельность по эффективному использованию и координации таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью;

г) деятельность, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары, услуги).

3. Продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса являются:

а) правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе;

б) правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой;

в) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации;

г) правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность.

4. Стратегическая зона хозяйствования это:

а) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одном или нескольких подразделениях организации;

б) отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

в) называется некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными операциями или функциями;

г) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

5. При высоком уровне неопределенности и динамики внешней среды организации, процесс стратегического менеджмента может быть представлен как цикл:

а) реализации;

б) контроля;

в) планирования предпринимательской деятельности;

г) экстраполирующего планирования.

17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

18.1. Материалы для текущего контроля

Вопросы для опросов

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

Тема 1. Введение в курс. Предмет курса, его цель.

1. Понятие стратегического и оперативного планирования. Сущность стратегического и оперативного планирования.
2. Подходы к пониманию стратегии.
3. Функции стратегического планирования.
4. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля организации.
5. Эволюция структуры организации в процессе роста. Кризисы роста организации.
6. Принципы идентификации стратегических единиц бизнеса.
7. Типы стратегий, их сравнительная характеристика.

Тема 2. Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии.

1. Формирование позиционной карты стратегических групп конкурентов.
2. Основные направления анализа конкурентов
3. Основные направления анализа потребителей
4. Структура стратегического анализа.
5. Понятие управленческого анализа. Цель управленческого анализа. Необходимость проведения управленческого анализа
6. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.
7. Методы управленческого анализа.

Тема 3. Значение стратегического анализа внутренней среды организации.

1. Место управленческого анализа в разработке стратегии предприятия.
2. Основные школы стратегического менеджмента.
3. Структура и выводы SWOT – анализа.
4. Методы определения стратегического типа фирмы.

Тема 4. Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации.

1. Понятие конкурентного преимущества.
2. Методы определения конкурентных преимуществ.
3. Возможные направления сохранения конкурентных преимуществ.

4. Основные генерические стратегии по М. Портеру
5. Источники лидерства по издержкам.
6. Условия применения стратегии лидерства по издержкам.
7. Опасности применения стратегии лидерства по издержкам.
8. Этапы процесса дифференциации. Виды дифференциации.

Источники уникальности предприятия.

Тема 5. Основные подходы к выработке стратегии.

1. Стратегия первопроходца. Опасности применения стратегии первопроходца.
2. Стратегия синергизма.
3. Понимание диверсификации. Подходы к диверсификации.
4. Историческая эволюция диверсификации.
5. Причины диверсификации. Виды диверсификации
6. Прямая и обратная диверсификация
7. Виды отраслей по стадиям жизненного цикла
8. Предпосылки инноваций. Проблемы инновационных предприятий.
9. Стратегии в растущих отраслях. Ценовые стратегии

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 15 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 12 баллов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 9 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

Тестовые задания

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Стратегия «траектории последователя» в матрице БКГ подразумевает:

а) инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров – «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

б) средства от продажи товаров – «дойных коров» инвестируются в товар-«дикие кошки», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар – «дикая кошка» превращается в «звезду»;

в) вследствие недостаточного инвестирования товар – «звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «дикой кошкой»;

г) товару – «дикая кошка» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар – «собака»).

2. В модифицированной (расширенной) матрице БКГ, бизнес-единица может быть отнесена к сектору «специализация», с выбором соответствующих стратегий, если:

а) у предприятия существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна;

б) у предприятия существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, т. е. нельзя применить ни эффект масштаба производства (опытная кривая), ни эффект дифференциации продукции;

в) у предприятия не существует однозначных связей между долей рынка и прибылью. У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т. д.);

г) у предприятия в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях.

3. Стратегия товарной экспансии подразумевает:

а) проведение изучения целевого рынка предприятия, разработку мероприятий по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке;

б) разработку новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж;

в) направленность на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров;

г) разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.

4. В модифицированной матрице И.Ансоффа была добавлена третья ось, отражающая:

а) динамику рынков;

б) изменения технологий;

в) изменения потребностей;

г) глобализацию мирового рынка.

5. К методологическим принципам управленческого анализа относится:

а) кабинетные исследования;

б) системный подход;

в) “мозговой штурм”;

г) экспертные оценки.

6. Проблемы предприятий, которые нельзя решить, можно лишь снизить их остроту в конкретных ситуациях и избегать их обострения, являются:

а) ситуационными;

б) сущностными;

в) социокультурными;

г) оперативными.

7. Внешний подход к определению сильных и слабых сторон организации подразумевает:

а) определение на основе анализа опыта предприятия, мнений его специалистов;

б) определение на основе сравнения с конкурентами;

в) определение на основе мнения экспертов, консультантов, нормативной документации;

г) определение на основе опроса потребителей.

8. Конкурентные преимущества предприятия определяются:

а) экспертами самого предприятия;

б) внешними аудиторами;

в) потребителями;

г) акционерами предприятия.

9. Система проведения управленческого анализа McKinsey («цепочка ценностей McKinsey») включает:

а) финансовое обеспечение, технологию проектирование, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, инфраструктуру;

б) технологию, внутреннюю логистику, производство, маркетинг, внешнюю логистику, обслуживание;

в) технологию, проектирование, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание;

г) технологию, проектирование, персонал, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание.

10. В основе построения матрицы БКГ и проведения портфельного анализа лежит:

а) модель жизненного цикла отрасли;

б) модель жизненного цикла товара;

в) совокупность ключевых факторов успеха;

г) возможности диверсификации продукции.

11. Оси матрицы БКГ показывают, соответственно:

а) относительную долю рынка и темпы роста отраслевого рынка;

б) относительную долю рынка и размеры конкурентных преимуществ;

в) относительную долю рынка и число способов реализации конкурентных преимуществ;

г) относительную долю рынка и привлекательность отрасли.

12. Сбалансированный корпоративный портфель по матрице БКГ может не содержать бизнес-единиц:

а) «диких кошек»;

б) «звёзд»;

в) «дойных коров»;

г) «собак».

13. Прибыль высокая, исходящие денежные потоки практически нулевые. Данная ситуация типична для бизнес-единиц:

а) «диких кошек»;

б) «звёзд»;

в) «дойных коров»;

г) «собак».

14. Если предприятие характеризуется существованием нескольких потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна, то по анализу расширенной матрицы БКГ его можно отнести к генерической позиции отражённой в секторе:

а) «пат»;

б) «объём»;

в) «фрагментаризация»;

г) «специализация».

15. Освоение новых сегментов на том же рынке, выход на новые рынки внутри страны и в других странах являются для матрицы И.Ансоффа альтернативами, входящими в стратегию:

- а) совершенствования деятельности;
- б) товарной экспансии;
- в) развития рынка;
- г) диверсификации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Практические задания (задачи)

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

Задание 1. Торговая сеть «Дискобол» первое время бурно и хаотично росла, однако за последние два года темпы роста резко снизились, потерялась управляемость. Стратегические цели, сформулированные топ-менеджерами, не были достигнуты даже наполовину. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в новом году. Тот начал с пересмотра старых и постановки новых целей. Вовлекая в эту работу всех руководителей компании, он пришёл к выводу, что не так просто поставить цели правильно.

Задачи для обучающихся: Сформулировать 2-3 стратегические цели Компании. Для каждой цели определить 2-3 ключевых показателя. Для каждого показателя поставить целевые значения на год.

Задание 2. В новом году генеральный директор компании «Дискобол» организовал процесс постановки грамотных, то есть конкретных, измеримых и достижимых целей, основанных на состоянии компании в данный момент. Эта непростая работа продолжалась почти два месяца. Наконец, цели поставлены, но планы до сих пор не разработаны, а от целей до планов – ох, как не близко, ведь в компании «Дискобол» никогда ничего не планировалось, и у многих работников нововведение не находит понимания.

Задачи для обучающихся: Выявить, какие ошибки были допущены, к чему они могут привести и как они могут быть исправлены? Как в компании, где ничего не планировалось, организовать процесс планирования? Кто, когда и как должен планировать, чтобы планы выполнялись?

Критерии оценки:

- оценка «10 балл» выставляется студенту, если задание выполнено более чем на 85%;
- оценка «5 балл», если задание выполнено менее чем на 50%.

Темы эссе

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Эволюция теории стратегического менеджмента.
2. Современный стратегический анализ организации.
3. Оценка выбранной стратегии развития организации.
4. Анализ и оценка влияния факторов внешней среды на стратегическое развитие организации.
5. Формирование организационной культуры и ее роль в стратегическом развитии организации.
6. Определение миссии и целей организации и их роль в выборе эффективной стратегии развития организации.
7. Обоснование преимуществ стратегического управления в обеспечении долгосрочных перспектив развития организации.
8. Формирование интегрированной метрики стратегического процесса как основа для обеспечения сопоставимости результатов исследований стратегий российских организаций.
9. Анализ и выбор стратегии развития организации.
10. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента.
11. Стратегическое управление персоналом в организациях.
12. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в организациях.
13. Современная оценка исходных концепций стратегического управления.
14. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса.
15. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
16. Проблема соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц.
17. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
18. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
19. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
20. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации.
21. Стратегические аспекты взаимоотношений акционерных обществ и их дочерних структур.
22. Разработка инновационной стратегии развития организации.
23. Стратегические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.
24. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.

25. Анализ и идентификация стратегических решений в деятельности организации.

26. Стратегические аспекты управленческих инноваций в деятельности организации.

27. Разработка функциональной стратегии (ценовой, финансовой, маркетинговой, рекламной, инновационной) организации.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Темы рефератов

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Стратегия корпоративного управления организацией.
2. Стратегия выхода предприятия на фондовый рынок.
3. Программа внедрения стратегических изменений в организации.
4. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) как эффективного инструмента управления реализацией стратегии.
5. Стратегические аспекты формирования системы организационного обучения на предприятиях.
6. Влияние организационной культуры на процесс стратегического управления организацией.
7. Сравнительный анализ использования стратегического менеджмента в российских и зарубежных компаниях.
8. Особенности стратегического управления в крупных компаниях.
9. Стратегии развития малого бизнеса.
10. Стратегический менеджмент и последствия экономического кризиса в реальном секторе экономики.
11. Критический анализ школ стратегий.
12. Определение и развитие ключевых компетенций в организации.
13. Характеристика ресурсного подхода к конкуренции в условиях инновационной экономики.
14. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
15. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
16. Проблемы разработки корпоративных стратегий.
17. Стратегическое поведение организации: диагностика, оценка и эффективность.
18. Разработка метрики эффективности стратегического управления в организации.
19. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
20. PEST -анализ.
21. Анализ и диагностика внутренней среды.
22. Анализ организационной структуры в стратегическом менеджменте
23. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
24. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
25. Влияние особенностей организации основного производства на финансовые результаты деятельности предприятия
26. Внедрение технологии Бережливого производства на предприятии
27. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
28. Значение целевых установок для деятельности организации.
29. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

30. Качество трудовых ресурсов – залог успешной реализации стратегии фирмой.
31. Комбинирование производства.
32. Конкурентные стратегии компании
33. Концепция продукта в стратегическом управлении.
34. Кооперирование производства.
35. Корпоративная стратегия и методы ее разработки
36. Лидерство в минимизации издержек производства.
37. Методы и модели принятия решений в операционном менеджменте.
38. Мотивация персонала при реализации стратегии организационных изменений.
39. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
40. Оперативное управление инновационной деятельностью предприятия.
41. Оперативное управление инструментальным хозяйством предприятия.
42. Оперативное управление производством на основе методов сетевого планирования и управления.
43. Оперативное управление транспортным хозяйством предприятия.
44. Оперативное управление энергетическим хозяйством предприятия.
45. Оперативно-производственное планирование на предприятии.
46. Операционный менеджмент на малом предприятии.
47. Определение миссии и целей стратегического управления.
48. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
49. Организационные изменения при разработке стратегии
50. Организация и управление автоматизированным производством.
51. Организация и управление производственным процессом.
52. Организация и управление ремонтным хозяйством предприятия.
53. Организация и управление складским хозяйством предприятия.
54. Организация и управление транспортным обслуживанием производства.
55. Организация оперативного управления предприятия.
56. Организация основного производства и повышение его эффективности.
57. Организация поточных методов производства на предприятии.
58. Организация управления качеством продукции на предприятии.
59. Основные инструменты бережливого производства и практика их внедрения
60. Особенности кооперации труда в основном и вспомогательном производстве.
61. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
62. Особенности оперативного управления производством на предприятиях.

63. Особенности организации производства новой продукции на предприятии.
64. Особенности стратегии роста крупных фирм.
65. Особенности стратегии роста малых фирм.
66. Планирование деятельности предприятия.
67. Планирование и оперативное управление подготовкой производства.
68. Позиционирование фирмы на рынке.
69. Портфельные стратегии
70. Принципы организации операционной деятельности на предприятиях сервиса.
71. Проблемы и трудности стратегического управления.
72. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
73. Проектирование производственного процесса на предприятии.
74. Пути оптимизации организационной структуры предприятия.
75. Пути сокращения длительности производственного цикла в основном производстве.
76. Разработка оперативной стратегии развития предприятия.
77. Разработка производственной программы предприятия и ее оптимизация.
78. Разработка эффективных маршрутов движения транспортных средств на предприятии.
79. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
80. Реализация стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
81. Ревизия на производстве
82. Резервы повышения производственной мощности предприятия.
83. Роль и значение обслуживающего производства на предприятии
84. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
85. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
86. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
87. Совершенствование организации нормирования труда в условиях рынка.
88. Специализация производства.
89. Стратегическое и оперативное планирование фирмы в меняющейся обстановке.
90. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
91. Управление материально-техническим снабжением производства.
92. Формальное и неформальное лидерство в стратегическом менеджменте
93. Формирование потребительских предпочтений покупателей
94. Формирование рациональной структуры производственного цикла на предприятии

95. Формирование эффективной деятельности ремонтных служб на предприятии.

96. Функции стратегического контроллинга.

97. Функциональные стратегии

98. Этапы разработки и реализации стратегии.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

Кейс: Концерн КУР - концентрация на корневых компетенциях

Концерн КУР (Koor Industries Ltd.) является ведущей промышленной структурой в Израиле. В 1998 г. объем продаж концерна составил 3 миллиарда долларов США, доходы составили 169 миллионов долларов. Koor Industries является основным партнером европейских и американских компаний, проникающих на рынки Ближнего Востока, особенно компаний в области электроники и средств связи (Alcatel, Northern Telecom, General Dynamics). Международная торговая и финансовая сеть Koor Industries включает представительства в Европе, Латинской Америке, Юго-Восточной Азии и в странах СНГ. Акции Koor Industries и ее основных дочерних компаний обращаются на местной и Нью-Йоркской биржах.

Компания КУР начала свое существование в 1943 г. как объединение строительных предприятий, принадлежащих профсоюзной организации. К 1987 г. КУР представлял из себя слабо структурированный конгломерат из более чем 130 компаний. В состав концерна входили как первоклассные компании, такие, как Tadiran и Telerad, экспортировавшие в 1987 году в США электронику и средства связи на \$300 млн., так и мелкие отсталые предприятия, доставшиеся "по наследству" от отцов-основателей данной структуры.

Основными проблемами концерна КУР были:

- семейственность в подборе руководящих кадров и общий избыток персонала;
- несовершенство структуры управления;
- отсутствие четких критериев для инвестиций.

Так, в состав правления концерна входило 17 человек - руководители отраслевых и функциональных департаментов, директор компании Тадиран, представитель от работников и т.д., что делало данную структуру неработоспособным органом.

Относительно распределения инвестиций не принимались в расчет перспективы тех или иных секторов. Так, сектор электроники обеспечивал 40% продаж концерна и 47% его

экспорта, при этом объем экспорта увеличился за один год на 15%. в то же время доля сектора электроники в инвестициях снизилась в 1987 году по сравнению с 1986 годом с 48% до 39% от общего объема инвестиций концерна. В том же году стагнирующая пищевая промышленность получила инвестиций в 2 Раза больше, чем в предыдущем.

В результате подобного подхода в 1987 году консолидированный баланс концерна показал убыток в \$240 млн., а в 1988 году кредиторы попытались объявить Koor Industries банкротом. После этого была принята программа реорганизации рассыпающегося конгломерата в современный конкурентоспособный диверсифицированный концерн. Основными

принципами данной программы явились:

- избавление от слабых неперспективных компаний и сфер деятельности;
- консолидация наиболее перспективных компаний и передача их управления в руки ведущих субхолдингов;
- достижение синергетического эффекта путем согласованных действий на национальном и международных рынках;
- повышение внимания к росту производительности труда, ликвидация избыточного персонала и экономия средств. В результате реализации данной программы концерн избавился от 100 мелких или неперспективных предприятий. Отдельные сектора деятельности были консолидированы. Так, компания Tadiran Ltd., имевшая в 1991 году оборот в \$780 млн., стала владельцем компании Elisra Systems с оборотом в \$104 млн. и экспортом \$92 млн. и компании Tadiran Appliances (оборот \$126 млн.) и т.д.

Важнейшими источниками средств для рационализации деятельности стала продажа контрольных пакетов акций в неперспективных дочерних компаниях, миноритарной доли в компаниях, в которых было невозможно установить полный контроль, и продажа "внучатых" компаний, например ведущей компании сотовой связи Telephone" - дочерней компании Tadiran. В 1988 - 1991 годах Koor Industries получил почти \$280 млн. от продажи данных активов, ликвидировал основные долги и резко увеличил чистую прибыль. Рыночная стоимость акций Koor Industries выросла с октября 1990-го по ноябрь 1992 года в 11 раз в номинальном исчислении и в 8 раз с учетом инфляции. В июне 1995 года Koor Industries продал 22,51% своих акций американской инвестиционной компании Shamrock Holdings за

\$256 млн., что было воспринято как доказательство способностей руководства компании обеспечивать инвестиционную привлекательность активов.

К 1996 году в корпорации осталось 32 компании, оперировавших в таких отраслях, как телекоммуникации, электроника, строительство, нефтепродукты, химия, розничная торговля, операции на фондовых рынках.

Однако принятые меры реструктуризации оказались недостаточными. В 1999 г. руководство концерна КУР сформулировало принципиальное новое видение компании:

«КУР - машина инвестирования в отрасли высоких технологий». Из существовавших в 1998 г. 45 компаний к июлю 2000 г. в корпорации КУР осталось лишь 4 главные компании и 15 мелких венчурных фирм по трем направлениям деятельности: телекоммуникации, электроника, биотехнологии. При этом если в 1998 году при годовом объеме продаж в 3 млрд. долларов КУР получил 11 млн. долларов чистой прибыли, то в 2000 г. при практически том же объеме продаж чистый доход составил 87 млн. долларов лишь за один первый квартал. Доля экспорта увеличилась с 45% в 1998 г. до 85% в 2000 г. В штаб-квартире КУРа работает сейчас 30 человек вместо 450 в 1996 году и 150 в 1998 году.

Руководство концерна так определяет свои корневые компетенции:

Портфель вложений, ориентированный на технологии. Каскадный поток сделок от портфеля технологических активов.

Объединение устоявшихся и юных компаний ускоряет инновационное развитие.

- Инновационное развитие облегчается гибким, не бюрократизированным процессом принятия решений.

- Глобальная сеть контактов через компанию Claridge и партнерство с ведущими мировыми венчурными фондами обеспечивает высокий уровень капитальных инвестиций.

Фирма «Мерк» - концентрация на корневых компетенциях.

В 1933 г. Джорж Мерк (Merck) основал в Нью-Джерси лабораторию и нанял выдающихся специалистов в области химии и биологии. Существующие исследовательская и университетская базы в том регионе США (Нью-Джерси, Филадельфия) предоставляли широкие возможности по привлечению и отбору подлинных научных талантов. Исследования на стыке химии и биологии позволили разработать различные медицинские препараты, в том числе витамин B12, кортизон и стрептомицин.

«Мерк» длительное время оставался исследовательской организацией, передавая лицензии на производство разработанных лекарств иным фирмам. Постепенно, приобретая иные фармацевтические фирмы, такие, как Sharp и Dohme, «Мерк» создал сеть маркетинга и сбыта новых фармацевтических продуктов, позволявших быстрее выводить на рынок новые лекарства.

В конце 1980-х гг. главный финансовый менеджер (Chief Financial Officer) «Мерк» Джуди Льюент (Judy Lewent) убедила генерального директора (Chief Executive Officer) Роя Вагклосо (Roy Vagelos) резко увеличить расходы на НИОКР, доказывая, что это приведет к резкому скачку в разработке новых лекарств и увеличит рентабельность фирмы. В результате в конце 1980-х гг. исследовательский бюджет «Мерк» составил 10% общемировых расходов на НИОКР в медицинской промышленности. «Мерк» принял политику приема на работу 10% лучших специалистов в мире и не жалел расходов на привлечение наиболее талантливых ученых. Высочайший статус исследователей в структуре фирмы

«Мерк» позволил подбирать и привлекать специалистов нового поколения. Постепенно Мерк создал своеобразную «сеть» привлечения наиболее талантливых выпускников университетов, раскинувшуюся от Калифорнийского технологического института до МГУ им. М.В. Ломоносова. В течение 10 лет опора компании «Мерк» на привлечение «лучших из лучших» позволила увеличить продажи в 2 раза, рентабельность в 3 раза и заработать непререкаемую репутацию в отрасли. На протяжении 1995 - 2000 гг. «Мерк» - вторая по размерам продаж фармацевтическая компания в мире - была признана «самой восхитительной компанией в Америке».

Помимо системы подбора наиболее талантливых специалистов со всего мира, фирма

«Мерк» видит свою корневую компетенцию в надежности процесса

разработки новых лекарств. Высоквалифицированные специалисты выработали собственные профессиональные и этические стандарты. В основе этики исследований лежит предельная научная честность и внутренний контроль, предотвращающий выпуск в стадию клинического тестирования «не до конца выверенных лекарств».

На этапе тестирования «Мерк» старается также превосходить установленные стандарты. Так, по требованиям американской администрации по пищевым продуктам и лекарствам (FDA) обычно необходимо привлечение к тестам нового лекарства 1500 пациентов. «Мерк» привлекает к тестам до 5000 пациентов. Это повышает надежность предполагаемых к использованию лекарств и дает лучшее представление о возможных и действительных побочных эффектах от использования лекарства. Самое интересное, что более интенсивное клиническое тестирование не обязательно замедляет процесс вывода лекарств на рынок. Подтвержденная добросовестность фирмы «Мерк» в клинических испытаниях позволяет быстрее добиться разрешения от государственных контролирующих органов на начало производства лекарства, а имеющийся резерв производственных мощностей позволяет начать производство лекарства немедленно после получения официального разрешения.

Вопросы к кейсу:

1. В чем сходство концернов с крупными российскими корпорациями?
2. Как можно «разнести» выделенные корневые компетенции компании по типам
«технологические ноу-хау», «надежность процессов», «ключевые отношения»
3. Какие, по вашему мнению, могут быть дальнейшие шаги по развитию концернов

Кейс 2. Введение в стратегию. ОАО «Архангельский ЦБК»: выбор продуктовой стратегии

В конце 2001 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)

- ◆ изменение спроса
- ◆ темпы роста
- 2. Конкуренция
 - ◆ уровень развития конкуренции
 - ◆ доли компании на рынках
 - ◆ возможности для усиления позиций компании на рынках
- 3. Продукция
 - ◆ ассортиментная политика
 - ◆ взаимоотношения с покупателями
- 4. Прибыльность
 - ◆ уровень цен
 - ◆ рентабельность основных видов продукции

Вопросы к кейсу:

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК?
2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?
3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.
4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?
5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Кейс 3. Формирование продуктовой стратегии предприятия

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоено производство видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 3.1.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Вопросы к кейсу:

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

Таблица 31 Характеристика портфеля предложений предприятия

№ предприятия	Продукция	п/п	Объем реализации по годам, тыс.руб				Доля рынка 2001 г., %	
			1998	1999	2000	2001	предприя тия	конкурен та
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья		2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран		510	550	590	649	33	2
3	Фотоаппараты для стран Западной Европы				90	130	5	7"
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья		1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры для развивающихся стран		200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья				60	100	1	7
7	Оптические - приборы для армии и флота		900	600	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций		1000	1000	980	686	16	16
9	Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности™		1 1600	1200	900	400	2	4

- рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2000—2001 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2001 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2000 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1 $4\ 2500:2900 = 0,86$.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (Г) за n лет вычисляется по следующей формуле:

$$\bar{T} = n - 1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

Где Y – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2001 г.) или 1-й (базовый 1998 г.) год;

- рассчитать относительную долю предприятия на рынке (ОДР) по каждому виду продукции путем отношения доли предприятия на рынке к

доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Например, ОДР для продукта № 1 = $34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 вдвое превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой;

- рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2001 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы (табл. 3.2);

Таблица 3.2 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка (ОДР)	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

- построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия (см. рис. 3.1);

- на основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия по отдельным видам продукции, которая может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить,

не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Кейс 4. Анализ стратегической позиции организации

ООО «Киришинефтеоргсинтез» — нефтеперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды топлива (бензин, керосин, дизельное топливо, мазут, пропан, бутан и др.), ароматические углеводороды и хочет расширить и углубить переработку нефти.

Используя SWOT-анализ, определить перспективные стратегические направления развития предприятия.

	СЗХ1				СЗХ2																			
	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го
1. Появление товаров-субститутов	-10			0,8			2			-16			-10			0,2			2			-4		
2. Рост стоимости энергоресурсов	-5			0,9			1			-4,5			-5			0,9			1			-4,5		
3. Появление новых технологий в отрасли	10			0,5			5			25			10			0,5			5			25		
4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны	0			0,7			0			0			-8			0,6			3			-14		
5. Ужесточение конкуренции	-8			0,8			2			-13			-8			0,2			2			-3,2		

	СЗХ3				СЗХ4																			
	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го
1. Появление товаров-субститутов	-10			0,9			5			-45			-10			0,9			5			-45		
2. Рост стоимости энергоресурсов	-8			0,9			1			-7,2			-5			0,9			1			-4,5		
3. Появление новых технологий в отрасли	10			0,5			5			25			10			0,5			5			25		
4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны	0			0			0			0			0			0			0			0		
5. Ужесточение конкуренции	-10			0,9			2			-18			-8			0,8			2			-13		

	СЗХ5				СЗХ6							
	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го
1. Появление товаров-субститутов	-10			0,2			2			-4		
2. Рост стоимости энергоресурсов	-5			0,9			1			-4,5		
3. Появление новых технологий в отрасли	10			0,5			5			25		
4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны	-8			0,6			3			-14		
5. Ужесточение конкуренции	-8			0,2			2			-3,2		

					СЗХ7							
	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го
1. Появление товаров-субститутов										-2		
2. Рост стоимости энергоресурсов										-2		
3. Появление новых технологий в отрасли										10		
4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны										0		
5. Ужесточение конкуренции										-0,2		

	СЗХ8				СЗХ9							
	В	ли	ян	Ве	ро	ят	В	ре	мя	И	то	го
1. Появление товаров-субститутов	10			0,8			5			40		
2. Рост стоимости энергоресурсов	-5			0,9			1			-4,5		
3. Появление новых технологий в отрасли	10			0,9			5			45		
4. Установление ограничений на экспорт в развивающиеся страны	-2			0,7			1			-1,4		
5. Ужесточение конкуренции	-8			0,8			2			-13		

Вопросы к кейсу:

SWOT-анализ (strength — сила, weakness — слабость, opportunity — возможности, threat — угрозы) строится на выявлении сильных и слабых сторон организации, возможностей, определяемых как внутренней средой, так и внешним окружением, а также угроз, исходящих в основном из внешней среды.

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

- сформировать матрицу № 1 сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей. При этом исследователь может рассматривать как

реально существующее предприятие с реальным экономическим окружением, так и некое гипотетическое предприятие, действующее в заданных условиях;

- рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон в деятельности предприятия с возможностями и угрозами. При этом в каждую ячейку матрицы № 1 помещается экспертная оценка «силы» рассматриваемого сочетания, т.е. оценка значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью). При формировании оценок эксперты используют пятибалльную шкалу (связь более значима при большей оценке). Результатом этого этапа становится матрица № 2. По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

- сформировать проблемное поле предприятия (матрицу № 3), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

- на основе матрицы № 3 сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом, строится матрица № 4, содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

Кейс 5 Оценка стратегических зон хозяйствования организации

На предприятии выделены шесть потенциальных СЗХ. Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в табл. 5.1.

Таблица 5.1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СЗХ

Показатели СЗХ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Вопросы к кейсу:

- сопоставить и оценить рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ;
- выбрать перспективные СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Рекомендации к решению:

- построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются темпы РР отрасли и ОДР. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут

применяться средний РР в отрасли в размере 10% и ОДР в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат — сегментом в этих кругах;

- выбрать перспективные СЗХ на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СЗХ могут включать:

- изменение объемов реализации — цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

Кейс 6 Маркетинговая стратегия торговой сети «Пятерочка» и региональное развитие

ООО «Агроторг», являющийся крупнейшим российским ритейло-ром, столкнулся с необходимостью разработки альтернативной стратегии регионального развития с учетом специфики регионов и усиления конкуренции.

Направления обсуждения кейса

1. Вводя кейс в рассмотрение аудитории, преподаватель прежде всего делает краткий обзор общего состояния розничного рынка в России, и здесь будет уместно привести некоторые цифры из республиканской и региональной статистики. Далее преподаватель особо останавливается на

роли и значении сетевого ритейла как в развитых рыночных экономиках, так и на современном этапе развития России. Некоторые из цифр и фактов такого рода приведены в кейсе, однако они могут быть дополнены и расширены, например, за счет соответствующей информации из практики таких крупнейших зарубежных сетей, прежде всего продовольственного ритейла, как Wal-Mart, Safeway, Aldi и других.

2. Переходя непосредственно к существу и содержанию кейса, преподаватель должен отметить особую роль ООО «Агроторг» и системы «Пятерочка» в развитии продовольственного сетевого ритейла, указать на безусловно лидирующую роль фирмы и особо подчеркнуть тот факт, что первой из российских сетей «Пятерочке» удалось достигнуть рубежа в 1 млрд долл. годового оборота уже в 2003 г. Преподаватель обращает внимание на двоякое значение этого факта, поскольку, уже начиная с десятого — двенадцатого номера «табеля о рангах» американских сетей, все они лежат в пределах оборота от 1 до 8-10 млрд долл. Преподаватель особо подчеркивает тот факт, который неоднократно признавали крупнейшие российские банки в интервью своих руководителей: сеть становится особенно интересной для крупного инвестора лишь тогда, когда ее оборот превышает 500 млн долл., и для России эта цифра пока реально преодолена только ООО «Агроторг» (хотя к ней приблизились еще несколько сетей).

3. Наконец, до перехода к внимательному прочтению кейса студентами и текстовым комментариям по конкретным элементам кейса преподаватель

должен отметить особое значение региональной экспансии для любого серьезного сетевого ритейлера и особо подчеркнуть, что темпы роста «Пятерочки» в последние два года и ее опыт накапливаются во многом именно в различных российских регионах. Наконец, завершая эту вводную часть, преподаватель обращает внимание студентов на то, что следует критически отнестись к этому, безусловно, ценному опыту и соответствующим аспектам деятельности сети и после этого начинает работу с аудиторией по вопросам. Эта работа может носить командный характер или осуществляться в диалоговом или индивидуальном режимах. В ходе занятия студенты делают заметки, к которым они последовательно возвращаются в ходе обсуждения разных частей кейса.

Вопросы к кейсу:

1. Как бы Вы сформулировали стратегию развития сети «Пятерочка» до настоящего момента? Сформулируйте альтернативные стратегии развития сети «Пятерочка» на будущее.

2. В чем состоит специфика российских регионов? Какие показатели используются для оценки емкости рынка регионов?

3. Дайте характеристику основным форматам розничной продовольственной торговли. Почему сеть «Пятерочка» считает, что она не имеет серьезных конкурирующих форматов в магазинной торговле?

4. Действительно ли франчайзинг обеспечивает быстрый рост количества магазинов и оборотов без значительных инвестиций. Перечислите основные элементы франшизы в розничной торговле и особенности их использования сетью «Пятерочка».

5. Опишите схему выхода розничной сети в регионы: какие решения принимаются, когда и почему? Как осуществляется поиск партнеров для организации сети и обеспечения поставок в регионах?

Кейс 7. ИТ-стратегия ОАО «Балтийский завод»

В начале 2004 г. ОАО «Балтийский завод» в процессе интенсивного развития информационной системы и расширения областей использования информационных технологий столкнулось с необходимостью формирования стратегической концепции и выбора направлений развития ИС, ее функциональности и масштабности для сохранения лидирующих позиций предприятия.

Направления обсуждения кейса

Рекомендуемыми направлениями обсуждения кейса в учебных группах являются: выработка концепции анализа сложившихся информационных систем предприятия, изучение слабых и сильных сторон управления информационными ресурсами предприятия в прошлом, постановка целевых задач развития информационной системы предприятия в будущем, формирование альтернативных стратегических вариантов развития информационной системы и выбор эффективного направления информационного развития предприятия. Для осуществления выбора наиболее перспективного варианта функциональности и масштабов

информационной системы предприятия представляется целесообразным применять SWOT-анализ информационной системы предприятия, разработку параметрической матрицы стратегических вариантов ее развития, формирование сетевых графиков планирования работ по расширению системы, использование приемов стратегического анализа критических факторов успеха.

Критерии для анализа и оценки

Для формирования вариантов развития информационной системы и оценки каждого из них предлагается использовать следующие критериальные характеристики:

- 1) структурные характеристики информационной системы: функциональность, масштабность и способ формирования;
- 2) параметрические характеристики выбора объектов расширения информационной системы предприятия;
- 3) критические факторы успеха для формирования экономических параметров оценки информационной системы.

Вопросы к кейсу:

1. Проведите SWOT-анализ стратегической информационной системы ОАО «Балтийский завод».
2. Дайте сравнительную оценку возможных вариантов расширения производственных объектов информационной системы.
3. Постройте типовую сетевую модель работ по объектам расширения информационной системы и рассчитайте ее параметры.
4. Определите факторы и показатели эффективности автоматизации бизнес-процессов по приведенным фрагментам их формирования.

Кейс 8. ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод»: выработка стратегии развития

ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2004 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. Необходимо решить две основные задачи: как поддержать дальнейшее функционирование компании и в каком направлении развиваться.

Вопросы к кейсу:

1. Осуществите SWOT-анализ компании ОАО «ПТМЗ». Проанализируйте возможность выбора стратегии диверсификации.
2. Выделите организационные патологии компании. Проведите их классификацию.
3. Выберите подход к проведению организационных изменений, основываясь на теории О или теории Е.
4. Проведите анализ «силового поля» компании.

5. Проведите анализ и разработайте программу развития лидерского потенциала компании в связи с программой преобразований.

6. Как влияет состояние трудовой мотивации на функционирование и развитие компании?

Кейс 9. ЗАО «Карелстроймеханизация»: выбор маркетинговой стратегии развития компании

В конце 2002 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка жилищного строительства в Петрозаводске (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками.

Направления обсуждения кейса

Эффективным направлением обсуждения кейса в учебной группе является проведение сегментирования рынка жилищного строительства и анализ потребителей, определение принципов успешного позиционирования на рынке, а также рассмотрение положительных и отрицательных моментов предложенных альтернативных маркетинговых стратегий развития компании на этом рынке. Предполагается, что на данном этапе учебная группа будет разделена на 5 подгрупп, чтобы каждая из них провела анализ одной из предложенных стратегий.

Вопросы к кейсу:

1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?

2. Каковы особенности позиционирования новых квартир компании в каждом из сегментов? Существуют ли дополнительные возможности для эффективного позиционирования?

3. Какие из функций участников рынка жилищного строительства компании наиболее перспективно выполнять?

4. Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в Петрозаводске (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Кейс 10 Маркетинговая стратегия туристической компании «Помор-тур» Архангельской области

На макроуровне проблема заключается в том, что Администрация Архангельской области недостаточно полно осознает роль туризма в развитии экономики своего региона. Поступления в бюджет от туризма занимают предпоследнее место. Кроме этого, администрация неэффективно регулирует рынок туристических услуг, допуская существование нелегальных туроператоров и нечестную конкуренцию. В результате малому туристическому бизнесу невыгодно заниматься въездным туризмом по сравнению с выездным туризмом.

На микроуровне проблема заключается в правильном выборе

маркетинговой стратегии туристической фирмы в неблагоприятной внешней среде. Архангельская область обладает достаточным набором достопримечательностей и ресурсов для привлечения внутренних туристов.

Направления обсуждения кейса

С целью эффективного обсуждения в кейсе представлена организационная структура фирмы как отвлекающий маневр. Организационная структура фирмы не имеет серьезного отношения к проблеме кейса и помогает студентам исключить другие маловажные факты и данные, представленные в незначительном количестве в кейсе. Это поможет студентам в освоении навыков концентрации на полезных данных и фактах для принятия оптимальных решений.

Один из приемов группового обсуждения кейса в учебной группе может быть разделение студентов на четыре группы. Каждой группе предлагается провести анализ и обоснование выбора одной из четырех стратегий по «сетке развития товара и рынка» И. Ансоффа:

	Существующие услуги	Новые услуги
Существующие рынки	1. Более глубокое внедрение на рынок	2. Разработка новых туров и услуг
Новые рынки	3. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Группа 1 и обоснование выбора стратегии 1. Более глубокое внедрение на рынок (существующие потребители и существующие туры);

Группа 2 и обоснование выбора стратегии 2. Разработка новых туров и услуг (новые туры и существующие потребители);

Группа 3 и обоснование выбора стратегии 3. Расширение границ рынка (существующие туры и новые потребители);

Группа 4 и обоснование выбора стратегии 4. Диверсификация (новые туры и новые потребители).

Вопросы к кейсу:

1. Каким образом можно увеличить объем продаж имеющихся услуг и туров существующим рыночным сегментам компании «Помор-тур»?

2. Какие новые рынки для продажи услуг и туров компании «Помор-тур» можно найти и привлечь?

3. Какие новые туристические туры и услуги можно предложить существующим клиентам компании «Помор-тур»?

4. Какие новые рынки можно освоить и предложить потенциальным потребителям новые туристические услуги и туры?

Кейс 11 Лесопромышленный комплекс Карелии

В результате изменившейся ситуации в ЛПК Карелии в начале 1990-х гг. произошли резкие перемены в составе и организационных структурах предприятий комплекса. Отсутствие какой бы то ни было согласованности в их деятельности повлекло за собой дезорганизацию нарождающегося рынка, потерю значительной части дохода, возрастающую ориентацию на экспорт, зависимость от стратегии финских компаний.

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте новую ситуацию, сложившуюся в начальный период экономических реформ в ЛПК Карелии. Оцените ее положительные и отрицательные последствия для предприятий комплекса.

2. Оцените выгоды и недостатки исключительной ориентации лесодобывающих предприятий ЛПК Карелии на финский рынок.

3. Задача привлечения прямых зарубежных инвестиций в ЛПК Карелии в целях технологического перевооружения предприятий отрасли.

4. Каким образом предприятия ЛПК Карелии формируют конкурентоспособные производства?

5. Сформулируйте основные направления государственной политики, призванные создать условия для того, чтобы ЛПК России занял место наравне с ТЭК, металлургическим комплексом?

Критерии оценки:

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено более чем на 70%;

– оценка «не зачтено», если задание выполнено менее чем на 70%.

18.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

Вариант 1

Для того чтобы преодолеть кризисную ситуацию, топ-менеджеры компании скорректировали цели и разработали новые планы. Однако фактическое исполнение запланированных работ оказалось далеко от ожиданий руководителей. Рекламная акция, задуманная в отделе маркетинга, срывается из-за того, что в отделе закупок некому упаковать подарки.

Задачи для обучающихся: Предложить, как компании организовать работу по упаковке подарков. Какие трудности могут возникать в процессе организации исполнения работ и как их преодолевать?

Вариант 2

Генеральный директор, решившийся в корне изменить ситуацию в компании «Дискобол», уже многого добился. Защищены планы и бюджеты, скоординированы действия подразделений. Однако при реализации планов оказалось, что как у персонала, так и у самих руководителей нет заинтересованности, чтобы что-то менять и работать по-новому. И если мотивация персонала не изменится, самые лучшие планы останутся нереализованными.

Задачи для обучающихся: Выявить, в каком состоянии находится мотивация персонала в Компании. Какие из предпринятых действий помогают ее повысить? Что можно предложить ещё?

Вариант 3

Преодолев множество испытаний, Компания всё же начала выходить из кризиса: стали расти финансовые показатели, экспериментальные салоны позволяют отбирать наиболее эффективные приемы управления и распространять их на всю сеть, уменьшилась текучесть кадров. Но при этом непонятно, на сколько именно и за счёт чего произошел рост, и нет никакой уверенности в его стабильности.

Задачи для обучающихся: Используя представленную информацию, разработать оптимальную систему контроля для использования в торговой сети и предложить мероприятия по ее внедрению в практику.

Вариант 4

Научиться управлять своей деятельностью важно каждому, кто хочет добиться выдающихся результатов. Главный герой видеофильма сталкивается с рядом проблем, связанных с нехваткой времени. Работа не выполняется в срок, приходится задерживаться после работы, выполняя просьбы коллег и приказы начальника. В тоже время, другие сферы

жизнедеятельности уходят на второй план, на семью и личный отдых времени нет. Постепенно начинает пропадать интерес к работе, появляются усталость и раздражение. Какие техники и методы могут помочь нашему герою справиться с возникшими трудностями?

Задачи для обучающихся: Научиться управлять собственным временем и планировать деятельность согласно поставленным целям. Анализировать влияние внешних и внутренних факторов на результаты деятельности.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если набрал 15 балл;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если набрал 12 балл;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если набрал 9 балл;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если набрал менее 6 баллов.

Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____