

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация выпускника: магистр

Срок получения образования: очная форма обучения 2 года, заочная форма обучения 2 года 5 месяцев

Объем дисциплины:

в зачетных единицах: 6 з.е.

в академических часах: 216 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине «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 – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939, Профессионального стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н, Профессионального стандарта 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н, Профессионального стандарта 08.035 «Маркетолог», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 июня 2018 г. № 366н.

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.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины .....	7
5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий .....	9
6. Лабораторные занятия .....	10
7. Практические занятия.....	11
8. Тематика курсовых работ (проектов).....	13
9. Самостоятельная работа студента .....	13
10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины .....	15
11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем .....	15
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	16
13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции .....	17
13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания.....	19
13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	22
13.4. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине .....	27
14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине .....	29
14.1 Материалы для текущего контроля.....	29
14.2. Материалы для подготовки к текущей аттестации .....	44
Обновление рабочей программы дисциплины .....	54

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины: формирование у обучающихся системы знаний в области стратегического и оперативного планирования, навыков применения мониторинга процесса проведения стратегических изменений с целью разработки стратегии управления изменениями в организации и планов реализации.

Задачи освоения дисциплины:

- овладение профессиональной терминологией в области стратегического и оперативного планирования, определение целей, задач и показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации;
- привитие навыков использования современных методов области проведения стратегического анализа среды управления и оценки эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации;
- формирование практических навыков по разработке планов реализации и осуществлению мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегическое и оперативное планирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций».

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем.)	3 курс (сем.)	4 курс (сем.)	
ПК-2.1 ПК-2.2	Экономика, анализ и планирование в организации	2 сем.				Предыдущая
	Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов		3 сем.			Изучаемая
	Управление эффективностью и результативностью бизнеса		3 сем.			Изучаемая
	Реинжиниринг бизнес-процессов		4 сем.			Последующая
	Антикризисное управление в организации		4 сем.			Последующая
	Анализ и управление стоимостью организации		4 сем.			Последующая
	Оценка стоимости капитала организации		4 сем.			Последующая

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем.)	3 курс (сем.)	4 курс (сем.)	
	Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности		3 сем.			Изучаемая
	Производственная практика, преддипломная практика		4 сем.			Последующая

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Знать цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации Владеть методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы в академических часах с выделением объема контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся

##### *очная форма обучения*

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По семестрам 3 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	60,5	60,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	60	60
• занятия лекционного типа	30	30
• занятия семинарского типа:	30	30
практические занятия	30	30
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	4	4
в том числе занятия в форме практической подготовки	10	10
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	119,5	119,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	110	110
- контрольное тестирование	9,5	9,5
3. Промежуточная аттестация: <i>экзамен</i>	36	36
ИТОГО:	ак. часов	216
Общая трудоемкость	зач. ед.	6

##### *заочная форма обучения*

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	20,5	20,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	20	20
• занятия лекционного типа	8	8
• занятия семинарского типа:	12	12
практические занятия	12	12
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	4	4
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	186,5	186,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	180	180
- контрольное тестирование	6,5	6,5
3. Промежуточная аттестация: <i>экзамен</i>	9	9
ИТОГО:	ак. часов	216
Общая трудоемкость	зач. ед.	6

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии**

Понятие и роль планирования в достижении основных целей предприятия. Основные принципы и виды планирования. Система планов предприятия. Взаимосвязь планов предприятия. Целевые проекты и программы. Понятие метода планирования. Классификация методов планирования на предприятии. Балансовый метод планирования. Система балансов в планировании на предприятии. Нормативный метод планирования, его сущность и содержание. Программно-целевой метод планирования, его сущность. Методы оптимального планирования на предприятии.

#### **Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии**

Сущность и содержание стратегического планирования. Стратегические принципы планирования. Функции стратегического планирования. Этапы стратегического планирования на предприятии и их содержание. Базовые и функциональные стратегии развития предприятия. Факторы, влияющие на количество и содержание этапов стратегического планирования на предприятии. Структура и содержание стратегических планов предприятия. Содержание и задачи текущего планирования. Структура разделов годового плана. Методика расчета ключевых показателей производственно - хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

#### **Тема 3. Оперативное планирование на предприятии**

Виды оперативных планов на предприятии. Содержание оперативных планов. Исходная информация для разработки оперативных планов. Ответственные руководители и специалисты за разработку оперативных планов на предприятии. Контроль за выполнением оперативных планов на предприятии. Взаимосвязь оперативных планов, основные направления совершенствования разработки оперативных планов на предприятии.

#### **Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации**

Ресурсы организации. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Факторы и группы стратегического влияния.

Система управления, адекватная стратегии. Стратегическая и прикладная направленность проектирования управленческой системы. Ключевой компетенции организации. Сильные и предприятия. Конкурентные

преимущества организации. Понятие стратегического потенциала. Цели и принципы стратегического анализа внутренних ресурсов. Методы оценки внутренней среды предприятия. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».

### **Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации**

Факторы внешней среды предприятия. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. Проблема неопределенности внешней среды организации. Анализ макроокружения. Макроокружения. Методика ПЭСТ-анализа. Отраслевой и конкурентный анализ. Основные экономические характеристики отрасли. Жизненный цикл отрасли. Конкуренция в отрасли. Этапы анализа конкурентной ситуации в отрасли. Анализ конкурентного положения стратегических групп. Карта стратегических групп конкурентов. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха (КФУ). Основные характеристики модели отраслевого анализа М. Портера (5 сил конкуренции). Методика проведения SWOT-анализа.

### **Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес - стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

### **Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления. Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.



## 5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

### очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии	4	4	20	28	-
2.	Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии	4	4	20	28	2
3.	Тема 3. Оперативное планирование на предприятии	4	4/2	20	28	-
4.	Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации	4	4/2	20,5	28,5	2
5.	Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации	4	4/2	10	18	-
6.	Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив, и выбор стратегии	4	4/2	10	18	-
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	6	6/2	19	31	-
	Подготовка к экзамену				36	
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
	<b>Итого</b>	<b>30</b>	<b>30/10</b>	<b>119,5</b>	<b>216</b>	<b>4</b>

**заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии	2	2	20	24	-
2.	Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии	-	2	20	22	-
3.	Тема 3. Оперативное планирование на предприятии	2	2	20	24	-
4.	Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации	-	2/2	20	22	-
5.	Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации	-	2/2	20	22	-
6.	Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив, и выбор стратегии	2	-	40	42	2
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	2	2	46,5	50,5	-
	Подготовка к экзамену				9	
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
	<b>Итого</b>	<b>8</b>	<b>12/4</b>	<b>186,5</b>	<b>216</b>	<b>2</b>

**6. Лабораторные занятия**

Лабораторные занятия не предусмотрены.

## 7. Практические занятия

### очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1.	Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии	1. Понятие и роль планирования в достижении основных целей предприятия. 2. Основные принципы и виды планирования. 3. Система планов предприятия. Взаимосвязь планов предприятия. 4. Понятие метода планирования. Классификация методов планирования на предприятии. 5. Методы оптимального планирования на предприятии.	4	-
2.	Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии	1. Сущность и содержание стратегического планирования. 2. Стратегические принципы планирования. Функции стратегического планирования. 3. Этапы стратегического планирования на предприятии и их содержание. 4. Структура и содержание стратегических планов предприятия. 5. Содержание и задачи текущего планирования.	4	-
3.	Тема 3. Оперативное планирование на предприятии	1. Виды оперативных планов на предприятии. Содержание оперативных планов. 2. Исходная информация для разработки оперативных планов. 3. Ответственные руководители и специалисты за разработку оперативных планов на предприятии. 4. Контроль за выполнением оперативных планов на предприятии.	4	2
4.	Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации	1. Ресурсы организации. 2. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. 3. Факторы и группы стратегического влияния. 4. Сильные и слабые стороны предприятия. 5. Цели и принципы стратегического анализа внутренних ресурсов 6. Методы оценки внутренней среды предприятия.	4	2
5.	Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации	1. Факторы внешней среды предприятия. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. 2. Анализ макроокружения. Методика ПЭСТ-анализа. Отраслевой и конкурентный анализ. 3. Основные экономические характеристики отрасли. Жизненный цикл отрасли. Конкуренция в отрасли. 4. Основные характеристики модели	4	2

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
		отраслевого анализа М. Портера (5 сил конкуренции).		
6.	Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии	1. Стратегическая пирамида. 2. Корпоративные стратегии. Бизнес - стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. 3. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации. Критерии выбора.	4	2
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	1. Проблемы реализации стратегии. 2. Выбор подходов к реализации стратегии. 3. Реализация стратегии и оценка результатов. 4. Природа и сущность стратегических изменений. 5. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.	6	2
	<b>Итого</b>		<b>30</b>	<b>10</b>

***заочная форма обучения***

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1.	Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии	1. Понятие и роль планирования в достижении основных целей предприятия. 2. Основные принципы и виды планирования. 3. Система планов предприятия. Взаимосвязь планов предприятия. 4. Понятие метода планирования. Классификация методов планирования на предприятии. 5. Методы оптимального планирования на предприятии.	2	-
2.	Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии	1. Сущность и содержание стратегического планирования. 2. Стратегические принципы планирования. Функции стратегического планирования. 3. Этапы стратегического планирования на предприятии и их содержание. 4. Структура и содержание стратегических планов предприятия. 5. Содержание и задачи текущего планирования.	2	-
3.	Тема 3. Оперативное планирование на предприятии	1. Виды оперативных планов на предприятии. Содержание оперативных планов. 2. Исходная информация для разработки оперативных планов. 3. Ответственные руководители и специалисты за разработку оперативных планов на предприятии.	2	-

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
		4. Контроль за выполнением оперативных планов на предприятии.		
4.	Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации	1. Ресурсы организации. 2. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. 3. Факторы и группы стратегического влияния. 4. Сильные и предприятия. 5. Цели и принципы стратегического анализа внутренних ресурсов 6. Методы оценки внутренней среды предприятия.	2	2
5.	Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации	1. Факторы внешней среды предприятия. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. 2. Анализ макроокружения. Методика ПЭСТ-анализа. Отраслевой и конкурентный анализ. 3. Основные экономические характеристики отрасли. Жизненный цикл отрасли. Конкуренция в отрасли. 4. Основные характеристики модели отраслевого анализа М. Портера (5 сил конкуренции).	2	2
6.	Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	1. Проблемы реализации стратегии. 2. Выбор подходов к реализации стратегии. 3. Реализация стратегии и оценка результатов. 4. Природа и сущность стратегических изменений. 5. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.	2	-
	<b>Итого</b>		<b>12</b>	<b>4</b>

## 8. Тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы (проекты) не предусмотрены.

## 9. Самостоятельная работа студента

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Стратегическое и оперативное планирование» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, сформировать навыки в соответствии с требованиями, определенными в ходе практических занятий.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

– освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;

- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий по практическим занятиям;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- подготовку к экзамену.

### **Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

### **Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, тесты.

### **Тема 3. Оперативное планирование на предприятии**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

### **Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

### **Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

### **Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

#### **Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

*Оценочные средства:* опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты.

#### **10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины**

а) основная литература:

Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко, О.А. Борис. — Москва : КноРус, 2021. — 496 с. — ISBN 978-5-406-05408-6. — URL:<https://book.ru/book/938227> — Текст : электронный.

б) дополнительная литература:

Стратегическое планирование в государственном секторе экономики : монография / под ред. С.Н. Сильвестрова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1081855. - ISBN 978-5-16-016105-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081855>

#### **11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <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

## 2. Лицензионно программное обеспечение

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);

Консультант + версия проф.- справочная правовая система;

Система тестирования INDIGO;

## 3. Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;

Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

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

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

*Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа*

Учебная мебель:

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

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; колонки 2.0 SVEN SPS-702; ноутбук DEL Inspiron 15; универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

*Учебная аудитория для проведения практических занятий семинарского типа*

Учебная мебель:

Стол; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

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

Учебная мебель:

Стол 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 работ*

Учебная мебель:

Стол; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.



### 13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### 13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов и (или) тем учебной дисциплины. Изучение каждого раздела и (или) темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенции показывает уровень освоения компетенций студентами.

№ п/п	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты
2	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии	Опрос, тесты
3	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 3. Оперативное планирование на предприятии	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты
4	ПК-2.2	Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты
5	ПК-2.2	Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты
6	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив, и выбор стратегии	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты
7	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями	Опрос, индивидуальные и групповые задания, тесты

#### Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности 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 промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- знания и умения студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ, -степень владения умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

-сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»,

-сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»,

-сумма баллов за ответы на дополнительные вопросы.

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.

### 13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) - 2 б.	
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации. Знать: цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В полном объеме знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Хорошо знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о целях, задачах и показателях эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	2-5
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации. Уметь: осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	В целом сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Частично сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Не сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации. Владеть: методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических	Полностью сформировано владение методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических	В целом владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических	Фрагментарное, не системное применение навыков владения методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых	Отсутствуют сформированные навыки владения методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	изменений в организации	изменений в организации	изменений в организации	стратегических изменений в организации	стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	В полном объеме знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Хорошо знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о способах разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Частично сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Не сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	2-5
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение навыками разработки планов реализации и осуществления	В целом владеет навыками разработки планов реализации и осуществления	Фрагментарное, не системное применение навыков разработки планов реализации и осуществления	Отсутствуют сформированные навыки разработки планов реализации и осуществления	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	

### Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	10	высокий
хорошо	8-9	хороший
удовлетворительно	5-7	достаточный
неудовлетворительно	менее 5	недостаточный

### **13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации**

#### **Вопросы к экзамену:**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Понятие и роль планирования в достижении основных целей предприятия.
2. Основные принципы и виды планирования.
3. Система планов предприятия. Взаимосвязь планов предприятия.
4. Целевые проекты и программы.
5. Понятие метода планирования. Классификация методов планирования на предприятии.
6. Балансовый метод планирования. Система балансов в планировании на предприятии.
7. Нормативный метод планирования, его сущность и содержание.
8. Программно-целевой метод планирования, его сущность. Методы оптимального планирования на предприятии.
9. Сущность и содержание стратегического планирования. Стратегические принципы планирования.
10. Функции стратегического планирования.
11. Этапы стратегического планирования на предприятии и их содержание.
12. Базовые и функциональные стратегии развития предприятия.
13. Факторы, влияющие на количество и содержание этапов стратегического планирования на предприятии.
14. Структура и содержание стратегических планов предприятия.
15. Содержание и задачи текущего планирования.
16. Структура разделов годового плана.
17. Виды оперативных планов на предприятии. Содержание оперативных планов.
18. Исходная информация для разработки оперативных планов.
19. Ответственные руководители и специалисты за разработку оперативных планов на предприятии.
20. Контроль за выполнением оперативных планов на предприятии. Взаимосвязь оперативных планов, основные направления совершенствования разработки оперативных планов на предприятии.
21. Ресурсы организации.
22. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Факторы и группы стратегического влияния.
23. Ключевые компетенции организации.
24. Конкурентные преимущества организации.

25. Понятие стратегического потенциала. Цели и принципы стратегического анализа внутренних ресурсов
26. Методы оценки внутренней среды предприятия.
27. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
28. Факторы внешней среды предприятия. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.
29. Проблема неопределенности внешней среды организации. Анализ макроокружения.
30. Методика ПЭСТ-анализа.
31. Отраслевой и конкурентный анализ.
32. Основные экономические характеристики отрасли. Жизненный цикл отрасли. Конкуренция в отрасли.
33. Этапы анализа конкурентной ситуации в отрасли. Анализ конкурентного положения стратегических групп. Карта стратегических групп конкурентов. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха (КФУ).
34. Основные характеристики модели отраслевого анализа М.Портера (5 сил конкуренции).
35. Методика проведения SWOT- анализа.
36. Стратегическая пирамида.
37. Корпоративные стратегии. Бизнес - стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии.
38. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации
39. Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии.
40. Реализация стратегии и оценка результатов.
41. Природа и сущность стратегических изменений.
42. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям.
43. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.
44. Особенности антикризисного управления как формы стратегического управления.
45. Цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
46. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации

**Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Стратегия — это

1) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сфер, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям

2) конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели

3) возможный способ получения конкурентных преимуществ от происходящих изменений.

2. Стратегические изменения — это

1) набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии.

2) это варианты корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации

3) это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус.

3. Основная цель анализа внутренней среды организации –

1) оценить стратегические изменения на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

2) провести сравнительное исследование конкурентов

3) выявить возможности и угрозы

4) определить направления использования потенциала фирмы

5) управлять производственными процессами

4. Ключевая компетенция – это:

1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; знания, опыт в той или иной области.

2) компетенция управленческого персонала фирмы;

3) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;



4) главное коллективное умение компании, определяющее уникальную ценность продукта компании для клиента в сравнении с продуктами конкурентами

5. Сильные стороны организации — это

1) опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

2) недостатки и ограничения, препятствующие успеху

3) факторы, оказывающие непосредственное воздействие на функционирование организации.

6. Основная цель анализа внешней среды организации – это:

1) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ

2) Выявление возможностей и угроз

3) Анализ использования потенциала фирмы

4) Управление производственными процессами.

7. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:

1) организационные

2) социальные

3) экономические

4) правовые

5) политические

6) исследования ситуации и развития компании

8. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...

1) политика

2) тактика

3) миссия

4) видение

5) план

9. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.

1) Да

2) нет

10. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по...»

- 1) ориентирам
- 2) целям
- 3) программам
- 4) результатам
- 5) проектам

11. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- 1) бюджетирование
- 2) долгосрочное планирование
- 3) стратегическое планирование
- 4) стратегический менеджмент

12. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться ...

- 1) собранием акционеров
- 2) планово-экономической службой
- 3) службой маркетинга
- 4) генеральным директором
- 5) бухгалтерией

13. К числу стратегических решений можно отнести:

- 1) реконструкцию предприятия
- 2) внедрение новой технологии
- 3) пересмотр условий поставки
- 4) выход на новые рынки сбыта
- 5) приобретение, слияние предприятий
- 6) внедрение новой системы мотивации персонала
- 7) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

14. Высший уровень стратегического менеджмента – ... уровень.

- 1) деловой
- 2) корпоративный
- 3) функциональный

### **13.4. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он в полном объеме знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; умеет осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации; полностью владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; в полном объеме знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации; умеет разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации; полностью владеет навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.

Оценка «хорошо» ставится студенту, если он хорошо знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; в целом умеет осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации; в целом владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; хорошо знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации; в целом умеет разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации; в целом владеет навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, если он фрагментарно, не систематизировано, знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; частично умеет осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации; фрагментарно, не системно применяет навыки владения методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; фрагментарно, не систематизировано, знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации; частично умеет разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации; фрагментарно, не системно применяет навыки разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту за отсутствие сформированных знаний о целях, задачах и показателях эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; не умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации;

отсутствие сформированных навыков владения методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; отсутствие сформированных знаний о способах разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации; не умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации; отсутствие сформированных навыков разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.

Перевод в оценки по экзамену осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 % – «отлично»;
- с 71 до 85 %– «хорошо»;
- с 50 до 70 % – «удовлетворительно»;
- менее 50% - «неудовлетворительно».

## **14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине**

### **14.1 Материалы для текущего контроля**

#### **Вопросы для опроса**

#### **Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Какая основная роль планирования в достижении основных целей предприятия?
2. Назовите основные принципы и виды планирования?
3. В чем проявляется взаимосвязь планов предприятия?
4. Назовите основные методы планирования?

#### **Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. В чем проявляется сущность и содержание стратегического планирования?
2. Перечислите стратегические принципы планирования.
3. Назовите основные функции стратегического планирования.
4. Охарактеризуйте основные этапы стратегического планирования на предприятии?
5. Перечислите базовые и функциональные стратегии развития предприятия.

#### **Тема 3. Оперативное планирование на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Перечислите основные виды оперативных планов на предприятии.
2. Раскройте содержание оперативных планов.
3. Исходная информация для разработки оперативных планов.
4. Перечислите ответственных за разработку оперативных планов на предприятии.

#### **Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Раскройте содержание ресурсов организации.
2. В чем стратегическая значимость ключевых элементов организации.
3. Перечислите факторы и группы стратегического влияния.
4. Понятие стратегического потенциала.
5. Цели и принципы стратегического анализа внутренних ресурсов
6. Назовите методы оценки внутренней среды предприятия.

### **Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Перечислите факторы внешней среды предприятия.
2. Цели анализа внешней среды предприятия.
3. В чем суть методики ПЭСТ-анализа.
4. Отраслевой и конкурентный анализ. Основные экономические характеристики отрасли. Жизненный цикл отрасли. Конкуренция в отрасли.

### **Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес - стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии.
2. На чем основывается выбор стратегии?
3. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.).
4. Перечислите основные критерии выбора.

### **Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Перечислите проблемы реализации стратегии.
2. Назовите основные подходы к реализации стратегии.
3. Реализация стратегии и оценка результатов.

4. В чем заключается природа и сущность стратегических изменений.
5. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям.
6. В чем заключаются особенности антикризисного управления

## **Тесты**

### **Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Под планированием понимают:
  - а) Вид деятельности;
  - б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
  - в) Перспективу развития;
  - г) Состояние организации;
  - д) Интеграцию видов деятельности.
  
2. Организационное планирование осуществляется:
  - а) Только на высшем уровне управления;
  - б) На высшем и среднем уровнях управления;
  - в) На среднем уровне управления;
  - г) На всех уровнях управления;
  - д) Определение потребностей подчиненных.
  
3. Функция планирования - это:
  - а) Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
  - б) Установление целей организации;
  - в) Определение путей и средств выполнения заданий;
  - г) Определение способов достижения целей организации;
  - д) Моделирование действий организации.
  
4. Планирование как функция менеджмента заключается в:
  - а) Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения
  - б) Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации
  - в) Составлении производственных планов для каждого работника

5. Набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий – это:

- а) делегирование полномочий;
- б) обозначение целей и миссии;
- в) планирование.

6. Существует ... основных вида управленческой деятельности в рамках планирования:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

7. Миссия помогает определить:

- а) чем в действительности занимается предприятие;
- б) качество товара;
- в) уровень продаж.

8. Цели не должны быть:

- а) достижимыми;
- б) гибкими;
- в) несовместимыми.

## **Тема 2. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Результатом стратегического планирования является:

- 1) совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения;
- 2) совокупность генеральных (общих) планов и средств их реализации;
- 3) совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу;
- 4) совокупность целей и планов развития предприятия, средств их достижения и реализации.

2. К этапам планирования развития потенциала предприятия НЕ относится:

- 1) анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии;
- 2) выбор бизнес-плана и тактики развития потенциала предприятия;
- 3) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия;



- 4) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;
- 5) правильных ответов нет, все выше перечисленные пункты относятся к этапам планирования развития потенциала предприятия.

3. Стратегическое планирование – это:

- 1) процесс выработки способов и методов достижения целей, определение необходимых средств и направлений действий, исходя из глобальных идей;
- 2) совокупность планов развития предприятия, рассчитанных исходя из глобальных идей на длительную перспективу;
- 3) планирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития;
- 4) совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения, исходя из глобальных идей;
- 5) прогнозирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития.

4. К этапам стратегического планирования НЕ относится этап:

- 1) распространения установленных тенденций на будущий период;
- 2) разработки процесса выработки целей, определения необходимых средств и направлений действий;
- 3) выбора одного из вариантов и определения собственной стратегии;
- 4) определения основных ориентиров развития;
- 5) исследования внешней и внутренней среды организации (предприятия).

5. Конечный стратегический план включает:

- 1) видение (миссию) и общие цели;
- 2) финансовый результат;
- 3) общую, конкурентную и функциональные стратегии;
- 4) итоги финансово-хозяйственной деятельности;
- 5) декларацию направлений действий;
- 6) коммерческую тайну.

### **Тема 3. Оперативное планирование на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- 1) Полгода, месяц, декаду, неделю;
- 2) По рабочим дням;
- 3) 3-5 лет;
- 4) 1 год;

5) 10 лет.

2. Планирование как функция менеджмента заключается в:

- а) Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения
- б) Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации
- в) Составлении производственных планов для каждого работника

3. Какое место занимает планирование в управлении бизнесом?

- 1) Самое важное, если вы умеете планировать, то остальное неважно
- 2) Необязательное, многие вполне могут обойтись и без него
- 3) Грамотное планирование – 30% успеха предприятия
- 4) Грамотное планирование – 50% успеха предприятия

4. Что является первоначальным пунктом при планировании дел?

- 1) Отбросить все неважные дела и заняться только важными
- 2) Составить полный список дел, которые нужно решить
- 3) Распределить дела по степени важности
- 4) Дать задание секретарю или заместителю, чтобы те составили план дел

5. Что предпринимателю важно помнить при составлении плана?

- 1) Необходимо быть оптимистом во всем
- 2) Необходимо составлять план учитывая долгосрочные перспективы
- 3) Необходимо пессимистично оценивать ситуацию, чтобы найти лучший выход
- 4) Необходимо быть уверенным, что выполнишь все дела в срок

6. Что нужно в первую очередь учитывать при открытии собственного предприятия?

- 1) Инфляцию
- 2) Кредиторскую задолженность
- 3) Стратегию развития бизнеса
- 4) Тактику развития бизнеса
- 5) Арендную плату
- 6) Количество рабочей силы

7. Что должно являться своего рода стержнем воплощения мечты в реальность?

- 1) Четко поставленная цель
- 2) Финансовые возможности
- 3) Сильное желание добиться чего-либо

#### 4) Отсутствие преград

### **Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Методическая оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления сильных и слабых сторон организации – это:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) создание концепции устойчивого развития предприятия;
- 3) управленческое обследование.

2. Выделяют ... основных этапов стратегического планирования:

- 1) пять;
- 2) шесть;
- 3) семь.

3. Применяя метод ..., удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и возможностями.

- 1) стратегического планирования;
- 2) распределения полномочий;
- 3) SWOT.

4. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле

- 1) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- 2) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- 3) художественный образ

5. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:

- 1) технология
- 2) цели
- 3) стратегия
- 4) миссия

6. SWOT-анализ включает ...

- 1) анализ возможностей организации и вероятных угроз

2) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами

3) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков

4) все отмеченное выше

7. Различия STEP и SWOT анализов:

1) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

2) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

3) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

### **Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Какие методы управления и анализа риска используют в условиях частичной неопределенности:

а) статистические

б) экспертные

в) финансовые

г) математические

д) диссипации

2. Набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий – это:

1) делегирование полномочий;

2) обозначение целей и миссии;

3) планирование.

3. Существует ... основных вида управленческой деятельности в рамках планирования.

1) два;

2) три;

3) четыре.

4. Миссия помогает определить:

1) чем в действительности занимается предприятие;

2) качество товара;

3) уровень продаж.

5. Цели не должны быть:

- 4) достижимыми;
- 5) гибкими;
- 6) несовместимыми.

6. К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели, относится:

- 1) прибыльность;
- 2) рентабельность;
- 3) уровень з/п.

7. К экономическим факторам внешней среды не относится:

- 1) платежный баланс;
- 2) темпы инфляции;
- 3) условия кредитования.

8. К рыночным факторам внешней среды относится:

- 1) распределение доходов населения;
- 2) защита против иностранных конкурентов;
- 3) отношение к предпринимательству.

## **Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

- 1) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- 2) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- 3) привлекательность продукции, отрасли;
- 4) конкурентоспособность фирмы;
- 5) корпоративная культура.

2. При выработке стратегии необходимо анализировать:

- 1) финансовое состояние фирмы;
- 2) ситуации в отрасли;
- 3) внутренние ситуации;
- 4) внешние ситуации;
- 5) цепочки ценностей;
- 6) издержки и конкурентоспособность;
- 7) общие ситуации.

3. Принципами стратегического управления являются:

- 1) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- 2) создание конкурентных преимуществ;
- 3) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- 4) повышение оплаты труда персонала.

4. Задачами создания стратегии являются:

- 1) разработка стратегического видения;
- 2) разработка миссии фирмы;
- 3) реализация стратегии;
- 4) разработка стратегии;

5. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

- 1) приемлемость
- 2) измеримость
- 3) определенность во времени, сроках достижения
- 4) достижимость
- 5) гибкость
- 6) сопоставимость
- 7) взаимная поддержка
- 8) конкретность
- 9) согласованность

6. По очередности достижения цели делятся на ...

- 1) большие и малые
- 2) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- 3) конкурирующие, независимые и дополнительные
- 4) экономические и неэкономические

7. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия

- 1) принцип конкурентоспособности
- 2) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- 3) метод наблюдения
- 4) системный подход
- 5) принцип учета специфики предприятия
- 6) сравнительный подход
- 7) комплексный анализ

**Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- 1) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- 2) эффективность работы персонала
- 3) степень достижения поставленных стратегических целей
- 4) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- 5) эффективность работы подразделений

2. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...

- 1) на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- 2) его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- 3) на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

3. Стратегические изменения определяются ...

- 1) реальной конкурентной позицией организации
- 2) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- 3) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- 4) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

4. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

- 1) рентабельность активов и продаж
- 2) уровень издержек производства
- 3) объем продаж
- 4) отгрузку товаров
- 5) прибыль на вложенный капитал

5. Типы систем стратегического контроля:

- 1) Корпоративный
- 2) Бюрократический
- 3) Функциональный
- 4) Рыночный

6. Основные функции стратегического контроллинга:

- 1) планирование стратегии
- 2) контроль процесса реализации общей стратегии
- 3) координация всех этапов стратегического управления
- 4) мониторинг системы стратегических индикаторов
- 5) мотивация персонала на реализацию стратегии

7. Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

- 1) авторитарный
- 2) демократический
- 3) контролирующий
- 4) мотивирующий
- 5) подход посредством сотрудничества
- 6) либеральный
- 7) чемпионский

8. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии

- 1) персонал
- 2) имидж организации
- 3) структура организации
- 4) культура
- 5) стиль управления
- 6) системы
- 7) внешняя среда
- 8) опыт работы

9. Основные функции управления реализацией стратегии:

- 1) разработка стратегической программы или плана
- 2) стратегический контроль
- 3) разработка базовой стратегии
- 4) мотивация персонала на осуществление стратегии
- 5) анализ стратегий

### **Индивидуальные и групповые задания**

**Тема 1. Теоретические и методологические основы планирования на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2



Задание 1. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы для группы:*

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### **Тема 3. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

Задание 1. До реструктуризации предприятие выпускало 2 вида продукции А и В. Себестоимость единицы продукции А составляло 100 руб. за единицу;  $C_{1В} = 150$  руб. за единицу. Предполагается проведение реструктуризации без изменения номенклатуры выпуска, при этом планируется что себестоимость выпуска продукции А после реструктуризации составит 90 руб./ед.,  $C_{2В} = 140$  руб. за единицу. Запланирован объем выпуска продукции А 3 000 единиц,  $Q_{2В} = 2\ 000$  ед. На проведение реструктуризации будут осуществлены в течении одного года инвестиции в размере 500 тыс. руб. Определить плановую эффективность реструктуризации при ставке дисконтирования 12%.

Задание 2. Студент на основании данных выбранного условного предприятия самостоятельно определяет влияние организационного, политического и экономического аспектов формулирования стратегии; определяет стратегическое состояние организации; делает обоснованный вывод об уровне эффективности деятельности выбранного для исследования предприятия

### **Тема 4. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

**Задача**

Выберите хорошо известную вам организацию и перечислите в нижеследующей таблице наиболее значимые для нее факторы внешней среды. Затем присвойте каждому фактору определенное количество очков с точки зрения опасностей или возможностей, которые он представляет. Если вы считаете, что аспект среды является серьезной угрозой, напишите в

соответствующей строке 5 (очков) в столбце угроз; если угроза среднего ранга - напишите цифру 3, если угрозы нет - 1.

В отношении возможностей поступите наоборот: у каждой многообещающей возможности присвойте 1 балл, а при отсутствии перспектив поставьте в ячейку таблицы цифру 5. Полностью заполните все ячейки таблицы, а затем проведите анализ, основанный на сумме набранных баллов.

Задача 2. Необходимо выбрать лучший из трех возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3. Упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах 250, 350 и 450 млн. руб. и могут дать прибыль в размере 150, 250 и 300 млн. руб. Риск потери средств по этим проектам характеризуется вероятностями 10, 5 и 15% соответственно. (подсказка: если вероятность потери по 1 проекту равна 10 %, то вероятность получения прибыли – 90 %, т. к. это полная группа событий)

Для решения 3 используйте метод «дерево решений».

Задача 3. Пусть существует некоторая экономическая ситуация, матрица выигрышей для которой представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица выигрышей

Варианты стратегии игрока	Состояние внешней среды			
	C1	C2	C3	C4
A1	2	3	4	7
A2	4	7	5	2
A3	4	6	6	3

Используя все критерии принятия решений в условиях неопределенности, выберите оптимальную стратегию игрока, обоснуйте ответ.

### **Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

Студентам необходимо:

1. Разработать перечень внешних стратегических факторов (7-8), имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование выбранного для исследования предприятия.

2. Оценить значимость (вероятность осуществления) каждого события для условного предприятия методом присвоения ему определенного веса от 1 (важнейшее) до 0 (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дать оценку степени влияния каждого фактора-события на 15 стратегию предприятия по 5-балльной шкале: 5 – сильное воздействие, серьезная опасность, 1 – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определить взвешенные оценки умножением веса фактора на силу его воздействия и подсчитать суммарную взвешенную оценку для условного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

## **Тема 6. Формулирование и анализ стратегических альтернатив, и выбор стратегии**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

Задание 1. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику или работаете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 2. К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили

## **Тема 7. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

Задание 1. Приведите примеры использования стратегического подхода к управлению эффективностью бизнеса в концепции ВРМ – Business Performance Management известной вам организации.

Задание 2. Разработайте карту стратегических целей для уровня бизнес единиц известного вам предприятия (условие – не менее 5 бизнес единиц), определенных ранее, учитывая направления ССП, стратегические темы и стратегические цели более высокого уровня. Представьте обоснование выбора и взаимосвязей.

Задание 3. Выработайте и сформулируйте стратегию вашей организации (университета) в данном регионе с учетом целей, поставленных перед организацией

## 14.2. Материалы для подготовки к текущей аттестации

Текущая аттестация обучающихся проводится с учетом своевременности, полноты и правильности выполнения практических задач и тестовых заданий в разрезе тем дисциплины, активности обучающихся

### Пример заданий для контрольной работы

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Под планированием понимают:
  - а) Вид деятельности;
  - б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
  - в) Перспективу развития;
  - г) Состояние организации;
  - д) Интеграцию видов деятельности.
  
2. Организационное планирование осуществляется:
  - а) Только на высшем уровне управления;
  - б) На высшем и среднем уровнях управления;
  - в) На среднем уровне управления;
  - г) На всех уровнях управления;
  - д) Определение потребностей подчиненных.
  
3. Результатом стратегического планирования является:
  - а) совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения;
  - б) совокупность генеральных (общих) планов и средств их реализации;
  - в) совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу;
  - г) совокупность целей и планов развития предприятия, средств их достижения и реализации.
  
4. К этапам планирования развития потенциала предприятия НЕ относится:
  - а) анализ имеющихся производственных резервов и потерь экономических ресурсов на предприятии;
  - б) выбор бизнес-плана и тактики развития потенциала предприятия;
  - в) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия;

г) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;

д) правильных ответов нет, все выше перечисленные пункты относятся к этапам планирования развития потенциала предприятия.

5. Стратегическое планирование – это:

а) процесс выработки способов и методов достижения целей, определение необходимых средств и направлений действий, исходя из глобальных идей;

б) совокупность планов развития предприятия, рассчитанных исходя из глобальных идей на длительную перспективу;

в) планирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития;

г) совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения, исходя из глобальных идей;

д) прогнозирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития.

6. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

а) Полгода, месяц, декаду, неделю;

б) По рабочим дням;

в) 3-5 лет;

г) 1 год;

д) 10 лет.

7. Планирование как функция менеджмента заключается в:

а) Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения

б) Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации

в) Составлении производственных планов для каждого работника

8. Какое место занимает планирование в управлении бизнесом?

а) Самое важное, если вы умеете планировать, то остальное неважно

б) Необязательное, многие вполне могут обойтись и без него

в) Грамотное планирование – 30% успеха предприятия

г) Грамотное планирование- 50% успеха предприятия

9. Методическая оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления сильных и слабых сторон организации – это:

а) стратегическое планирование;

б) создание концепции устойчивого развития предприятия;

в) управленческое обследование.

10. Выделяют ... основных этапов стратегического планирования.

- а) пять;
- б) шесть;
- в) семь.

11. Применяя метод ..., удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и возможностями.

- а) стратегического планирования;
- б) распределения полномочий;
- в) SWOT.

12. Какие методы управления и анализа риска используют в условиях частичной неопределенности:

- а) статистические
- б) экспертные
- в) финансовые
- г) математические
- д) диссипации

13. Набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий – это:

- а) делегирование полномочий;
- б) обозначение целей и миссии;
- в) планирование.

14. Существует ... основных вида управленческой деятельности в рамках планирования.

- а) два;
- б) три;
- в) четыре.

15. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- в) привлекательность продукции, отрасли;
- г) конкурентоспособность фирмы;
- д) корпоративная культура.

16. При выработке стратегии необходимо анализировать:

- а) финансовое состояние фирмы;

- б) ситуации в отрасли;
- в) внутренние ситуации;
- г) внешние ситуации;
- д) цепочки ценностей;
- е) издержки и конкурентоспособность;
- ж) общие ситуации.

17. Принципами стратегического управления являются:

- а) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- б) создание конкурентных преимуществ;
- в) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- г) повышение оплаты труда персонала.

18. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- а) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- б) эффективность работы персонала
- в) степень достижения поставленных стратегических целей
- г) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- д) эффективность работы подразделений

19. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...

- а) на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- б) его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- в) на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

20. Стратегические изменения определяются ...

- а) реальной конкурентной позицией организации
- б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- в) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

**Методические рекомендации:** проверка знаний, умений и навыков сформированности компетенций по всем темам изучаемой дисциплины.

**Критерии оценивания:**  
для контрольной работы

Оценка	Баллы
Отлично	18-20
Хорошо	15-17
Удовлетворительно	11-14
Неудовлетворительно	10 и менее



## **Материалы для проведения текущей аттестации**

### **Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1 (в форме контрольной работы)**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Приведите примеры использования стратегического подхода к управлению эффективностью бизнеса в концепции BPM – Business Performance Management известной вам организации.

2. Машиностроительной организации стоимость единицы управленческой работы до внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата трудовых затрат) составляла 10 условных единиц (у.е.), а после внедрения этих мероприятий - 8 у.е. Годовой объем работ после внедрения мероприятий в натуральном выражении составил 10 тыс. единиц. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности установлен равным 0.15. Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, 320 у.е.

Требуется:

- 1) Рассчитать годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда;
- 2) Определить нормативный срок окупаемости мероприятий;
- 3) Сделать выводы и комментарий.

3. Разработайте карту стратегических целей для уровня бизнес единиц известного вам предприятия (условие – не менее 5 бизнес единиц), определенных ранее, учитывая направления ССП, стратегические темы и стратегические цели более высокого уровня. Представьте обоснование выбора и взаимосвязей.

4. Выбрать публичную компанию и предложить показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности (по 5 наиболее важных с Вашей точки зрения показателей в следующих разделах: производственные, маркетинговые, показатели качества, показатели обучения и развития персонала).

5. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного

менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Обоснуйте свой ответ.

6. Первичная классификация VBM-показателей. Распределите основные показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках по приведенной методике.

### **Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

**Комплект заданий для проведения текущей аттестации №2  
(в форме контрольной работы)**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

по дисциплине «Стратегическое и оперативное планирование»

1. Отметьте в соответствующей графе, с помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

Показатели	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

2. До реструктуризации предприятие выпускало 2 вида продукции А и В. Себестоимость единицы продукции А составляло 100 руб. за единицу;  $C_{1В} = 150$  руб. за единицу. Предполагается проведение реструктуризации без изменения номенклатуры выпуска, при этом планируется что себестоимость выпуска продукции А после реструктуризации составит 90 руб./ед.,  $C_{2В} = 140$  руб. за единицу. Запланирован объем выпуска продукции А 3 000 единиц,  $Q_{2В} = 2 000$  ед. На проведение реструктуризации будут осуществлены в течении одного года инвестиции в размере 500 тыс. руб. Определить плановую эффективность реструктуризации при ставке дисконтирования 12%.

3. Рассчитайте эффективность проекта реструктуризации, если известно: дополнительная прибыль от реструктуризации составила 2,7 млн.р., экономия производственных издержек - 1,4 млн.руб., дополнительные инвестиции на реструктуризацию – 3 млн.руб., дивестиции от реструктуризации – 0,5 млн.руб., прирост налоговых платежей – 0,2 млн.руб., ставка дисконта – 12%.

4. К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят:
1. монетарный (денежный) метод;
  2. целевой метод (управление по целям);
  3. обогащение труда;
  4. партисипативное управление (привлечение работников к управлению).

От каких факторов, по вашему мнению, зависит какой метод преимущественно использовать в конкретной ситуации? Обоснуйте ваш ответ.

5. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей компании и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- адаптация организации к различным переменам.

6. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

### **Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

## Обновление рабочей программы дисциплины

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 № \_\_\_\_\_