Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 03.10.2023 13:02:30
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb255eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
_____/А.А. Панарин/
«30» сентября 2022 г.

Рабочая программа дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЛАНИРОВАНИЯ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль
«Менеджмент современной организации»

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Стратегический анализ планирования». Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / А.А. Шестемиров – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 47 с.

Рабочая программа магистратуры составлена на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (зарегистрирован 21.08.2020 № 59391) согласована и рекомендована к утверждению

Разработчики:	К.э.н. А.А. Шестемиров
Ответственный рецензент:	Назарова Н.А., к.э.н., доцент, заместитель руководителя департамента налогов и налогового администрирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
	(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 15.09.2022г., протокол №2

Заведующий кафедрой _____/_____/к.э.н. А.А. Шестемиров/

(подпись)

Согласовано от Библиотеки _____/О.Е. Степкина/
(подпись)

Раздел 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины состоит в формировании у магистров теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями на основе проведения стратегического анализа внешней и внутренней сред и эффективного планирования изменений в их деятельности.

Основными задачами дисциплины являются:

• изучение специфики стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;

• приобретение теоретических знаний и практических навыков по проведению стратегического анализа и определению потенциала возникающих возможностей, оценки угроз;

• приобретение теоретических знаний и практических навыков по проведению стратегического анализа внутренней среды и определение положительного или отрицательного потенциала организаций (их сильных и слабых сторон);

• изучение методов разработки стратегических альтернатив и разработки эффективных мероприятий по внедрению требуемых изменений;

• изучение системы и методов стратегического контроля.

Раздел 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Стратегический анализ планирования» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
Универсальные компетенции			
Командная работа и лидерство	**УК-3**	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели **ИУК-3.2. Умеет** организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели **ИУК-3.3. Владеет** навыками организации и руководства работой команды, выработки командной стратегии для достижения поставленной цели

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование) \ уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)		
Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности		
Е Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля / 08.008 Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»		
Финансовая		
ПК-2 Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития, стратегического управления и обеспечивать их реализацию	Организация разработки стратегии иопределение текущих задач развития системы внутреннего контроля квалификации экономического субъекта Е/01.8	**ИПК-2.1.** **Знать:** Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля **ИПК-2.2.** **Уметь:** Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе **ИПК-2.3** **Владеть:** Организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля Разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения Руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта Сбор, анализ и обобщение информации о российском и

		международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития Разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля Внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта

РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ МАГИСТРАТУРЫ

Дисциплина «Стратегический анализ планирования» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

В методическом плане дисциплина опирается на компетенции, полученные при изучении таких учебных дисциплин, как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Современные концепции менеджмента», «Бухгалтерский учет и анализ (продвинутый уровень)», «Современные информационные технологии в экономике и управлении», «Правовые основы бизнеса», «Налоговая политика фирмы».

В свою очередь, дисциплина «Стратегический анализ планирования» создает методологическую основу для учебной практики: научно-исследовательской работы, производственной практики: практики по профилю профессиональной деятельности, производственной практики: преддипломной практики.

Указанные связи и содержание дисциплины «Стратегический анализ планирования» дают обучающимся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности магистра менеджмента

РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Таблица 4.1

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения

З. е.	Всего часов	Контактная работа				Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по курсовой работе			
			Лабораторные	Практические/ семинарские				
4 семестр								
2	72	6		12			52	2 зачет
Всего по дисциплине								
2	72	6		12			52	2 зачет

Таблица 4.2

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы на заочной форме обучения

З.е.	**Всего часов**	**Контактная работа**				**Часы СР на подготовку кур.раб.**	**Иная СР**	**Контроль**
		Занятия лекционного типа	**Занятия семинарского типа**		**Контактная работа по курсовой работе**			
			Лабораторные	**Практические/ семинарские**				
4 семестр								
2	72	6		10			52	4, зачет
Всего по дисциплине								
2	72	6		10			52	4, зачет

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегический анализ планирования» состоит из двух модулей:

1. Общая часть.
2. Особенная часть.

Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам/темам дисциплины, виды учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля

Таблица 4.3

Очная форма обучения

Темы\разделы(модули)	Контактная работа				Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.				
		Лаб.р	Прак./сем.					
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	2		6			16		24

Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	2		2			10		14
Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	2		2			16		20
Тема 4. Внедрение стратегических изменений			2			10		12
Зачет							2	2
Всего часов	6		12			52	2	72

Таблица 4.4

Заочная форма обучения

Темы\разделы(модули)	Контактная работа				Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.				
		Лаб. р	Прак. /сем.					
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	2		4			12		18
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	2		2			12		16

Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	2		2			14		18
Тема 4. Внедрение стратегических изменений			2			14		16
Зачет							4	4
Всего часов	6		10			52	4	72

Таблица 4.5

Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
	Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	История становления и развития стратегического планирования как самостоятельного направления экономической науки. Стратегическое планирование: сущность, основные понятия и определения. Особенности стратегических решений. Понятие стратегии развития предприятия. Школы стратегического управления. Контур стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана предприятия.
	Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	Понятие потенциала организации. Аспекты внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на стратегический потенциал организации. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа. Процедура проведения стратегического анализа (Г. Киперман). Экономическая среда: циклы деловой активности, государственная экономическая политика, прогнозы экономической среды. Социополитическая среда: законодательная база государства, прогнозы политической обстановки, государственное регулирование национальной экономики. Социокультурные факторы, воздействующие на эффективность функционирования предприятия. Технологическая среда: научно-технический прогноз, характеристики, используемые при проведении технологического анализа. Классификация проблем предприятия: сущностные, социокультурные, ситуационные. Методы оценки воздействия факторов на результаты деятельности организации. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации.
	Планирование стратегических изменений в деятельности организации	Задачи и содержание стратегического планирования в рыночных условиях. Важнейшие принципы стратегического планирования (подход к предприятию как к открытой системе, гибкость и оптимальность) и способы их реализации. Горизонт планирования и определяющие его факторы. Система планов организации. Состав планов, их содержание, назначение и взаимосвязь. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер его деятельности. Методы

		прогнозирования. Понятие целей развития предприятия и их формулировка. Иерархия целей: цели системы, цели участников. Временный горизонт целей. Цели долгосрочного планирования. Циклы деловой активности. Понятие отраслевого цикла (модель отраслевого цикла М. Портера, модель отраслевого цикла «спрос-технология» И. Ансоффа). Критерии, характеризующие фазы отраслевого цикла (поведение покупателя, изменение продукции, производство, конкуренция, риск, доходы). Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия.
	Внедрение стратегических изменений	Стратегические изменения в организации – как необходимое условие реализации стратегии. Внедрение стратегических изменений как важнейший этап стратегического управления. Распределение ресурсов. Адаптация организационной структуры. Согласование системы вознаграждения и стимулирования в стратегическом плане организации. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА
для очной формы обучения

Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана

1. История становления и развития стратегического планирования как самостоятельного направления экономической науки.
2. Особенности стратегических решений.
3. Понятие стратегии развития предприятия.
4. Этапы формирования стратегического плана предприятия.

Основная литература:

1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html

Дополнительная литература:

1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия

1. Понятие потенциала организации.
2. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа.
3. Социокультурные факторы, воздействующие на эффективность функционирования предприятия.
4. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации.

Основная литература:
1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html
Дополнительная литература:
1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации
1. Задачи и содержание стратегического планирования в рыночных условиях.
2. Система планов организации.
3. Циклы деловой активности
4. Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия.
Основная литература:
1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html
Дополнительная литература:
1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 4. Внедрение стратегических изменений
1. Стратегические изменения в организации – как необходимое условие реализации стратегии.
2. . Распределение ресурсов.
3. Адаптация организационной структуры.
4. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.
Основная литература:
1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html
Дополнительная литература:
1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Для заочной формы обучения

Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана

1. История становления и развития стратегического планирования как самостоятельного направления экономической науки.
2. Особенности стратегических решений.
3. Понятие стратегии развития предприятия.
4. Этапы формирования стратегического плана предприятия.

Основная литература:

1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html

Дополнительная литература:

1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия

1. Понятие потенциала организации.
2. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа.
3. Социокультурные факторы, воздействующие на эффективность функционирования предприятия.
4. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации.

Основная литература:

1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html

Дополнительная литература:

1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации

1. Задачи и содержание стратегического планирования в рыночных условиях.
2. Система планов организации.
3. Циклы деловой активности
4. Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия.

Основная литература:

1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический

университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html

Дополнительная литература:

1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

Тема 4. Внедрение стратегических изменений

1. Стратегические изменения в организации – как необходимое условие реализации стратегии.
2. . Распределение ресурсов.
3. Адаптация организационной структуры.
4. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.

Основная литература:

1. Сербулова Н.М. Стратегический анализ внешней среды предприятия : учебное пособие / Сербулова Н.М., Баранова И.В.. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2022. — 42 с. — ISBN 978-5-7890-2064-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/130423.html

Дополнительная литература:

1. Косовская Т.М. Алгоритмы и анализ их сложности : учебное пособие / Косовская Т.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-1855-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/125589.html
2. Data Science и интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Д.М. Назаров [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 304 с. — ISBN 978-5-4497-1931-7. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/127201.html

РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями п. 7.3 ФГОС ВО в целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Стратегический анализ планирования» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, ориентированных на творческое осмысление студентами наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики стратегического анализа и планирования.

Интерактивные образовательные технологии,
используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

Очная форма обучения

Наименование тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	История становления и развития стратегического планирования как самостоятельного направления экономической науки. Стратегическое планирование: сущность, основные понятия и определения. Особенности стратегических решений. Понятие стратегии развития предприятия.	2

	Школы стратегического управления. Контур стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана предприятия.	
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	Понятие потенциала организации. Аспекты внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на стратегический потенциал организации. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа. Процедура проведения стратегического анализа (Г. Киперман). Экономическая среда: циклы деловой активности, государственная экономическая политика, прогнозы экономической среды. Социополитическая среда: законодательная база государства, прогнозы политической обстановки, государственное регулирование национальной экономики. Социокультурные факторы, воздействующие на эффективность функционирования предприятия. Технологическая среда: научно-технический прогноз, характеристики, используемые при проведении технологического анализа. Классификация проблем предприятия: сущностные, социокультурные, ситуационные. Методы оценки воздействия факторов на результаты деятельности организации. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации..	2
Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	Задачи и содержание стратегического планирования в рыночных условиях. Важнейшие принципы стратегического планирования (подход к предприятию как к открытой системе, гибкость и оптимальность) и способы их реализации. Горизонт планирования и определяющие его факторы. Система планов организации. Состав планов, их содержание, назначение и взаимосвязь. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер его деятельности. Методы прогнозирования. Понятие целей развития предприятия и их формулировка. Иерархия целей: цели системы, цели участников. Временный горизонт целей. Цели долгосрочного планирования. Циклы деловой активности. Понятие отраслевого цикла (модель отраслевого цикла М. Портера, модель отраслевого цикла «спрос-технология» И. Ансоффа). Критерии, характеризующие фазы отраслевого цикла	2

	(поведение покупателя, изменение продукции, производство, конкуренция, риск, доходы). Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия.	
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	Стратегические изменения в организации – как необходимое условие реализации стратегии. Внедрение стратегических изменений как важнейший этап стратегического управления. Распределение ресурсов. Адаптация организационной структуры. Согласование системы вознаграждения и стимулирования в стратегическом плане организации. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию..	2

Таблица 5.2

Заочная форма обучения

Наименование тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	История становления и развития стратегического планирования как самостоятельного направления экономической науки. Стратегическое планирование: сущность, основные понятия и определения. Особенности стратегических решений. Понятие стратегии развития предприятия. Школы стратегического управления. Контур стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана предприятия.	2
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	Понятие потенциала организации. Аспекты внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на стратегический потенциал организации. Источники информации, используемые для проведения стратегического анализа. Процедура проведения стратегического анализа (Г. Киперман). Экономическая среда: циклы деловой активности, государственная экономическая политика, прогнозы экономической среды. Социополитическая среда: законодательная база государства, прогнозы политической обстановки, государственное регулирование национальной экономики. Социокультурные факторы, воздействующие на эффективность функционирования предприятия. Технологическая среда: научно-технический прогноз, характеристики, используемые при проведении технологического анализа.	2

	Классификация проблем предприятия: сущностные, социокультурные, ситуационные. Методы оценки воздействия факторов на результаты деятельности организации. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации..	
Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	Задачи и содержание стратегического планирования в рыночных условиях. Важнейшие принципы стратегического планирования (подход к предприятию как к открытой системе, гибкость и оптимальность) и способы их реализации. Горизонт планирования и определяющие его факторы. Система планов организации. Состав планов, их содержание, назначение и взаимосвязь. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер его деятельности. Методы прогнозирования. Понятие целей развития предприятия и их формулировка. Иерархия целей: цели системы, цели участников. Временный горизонт целей. Цели долгосрочного планирования. Циклы деловой активности. Понятие отраслевого цикла (модель отраслевого цикла М. Портера, модель отраслевого цикла «спрос-технология» И. Ансоффа). Критерии, характеризующие фазы отраслевого цикла (поведение покупателя, изменение продукции, производство, конкуренция, риск, доходы). Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия.	2
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	Стратегические изменения в организации – как необходимое условие реализации стратегии. Внедрение стратегических изменений как важнейший этап стратегического управления. Распределение ресурсов. Адаптация организационной структуры. Согласование системы вознаграждения и стимулирования в стратегическом плане организации. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию..	2

Практикум

Задание 1. Ситуации для проведения стратегического анализа

1.1. Ситуация для анализа внешней среды

Краткая характеристика организации ООО «»***

ООО «***» – общество с ограниченной ответственностью – было образованно в 2009 году в Москве. Вид деятельности: поставка на российский рынок строительной техники.

Направления деятельности ООО «***»: поставка новой строительной техники, поставка дополнительного навесного оборудования, обслуживание и ремонт техники, продажа запчастей со склада и на заказ на строительную технику, перевозка спецтехники.

Транспортная компания ООО «***» занимается автоперевозками, ж/д перевозками, авиаперевозками, морскими перевозками различными видами транспорта. Осуществляются автоперевозка и экспедирование грузов по Москве и Московской области автомобилями Ford Transit и Ford Transit Connect. В дополнение входит перевозка негабаритных грузов (нестандартных и тяжеловесных грузов) с привлечением специальной техники, такой как тралы и краны-манипуляторы. Компанией накоплен богатый опыт предоставления подобных услуг для предприятий нефтегазовой, горнодобывающей, строительной и энергетической промышленностей. ООО «***» предлагает доставку груза всеми типами универсальных контейнеров на железнодорожном транспорте из Москвы, Санкт-Петербурга, Владивостока и других городов в любую точку России.

С целью предоставления потребителям качественной техники в кратчайшие сроки и современного уровня ее обслуживания, компания строит свою работу на основе прямых взаимоотношений с ведущими производителями.

Покупателями компании являются строительные фирмы среди них: ОАО «Мостотряд 19», ОАО «Трест «Ленмостострой», ЗАО «СМУ-303», ЗАО «Стройтранс-13», ОАО «Ассоциация по сносу зданий», ОАО «Терминатор», ООО «БСК» и др.

Габаритный груз, если: 20 м (вместе с машиной, тралом и т.д.) х 2,55 м х 4 м. Вес груза вместе с машиной – не более 38 т.

Возможен выступ за пределы на 2 м. В этом случае вешается табличка на выступ груза.

Одним из направлений деятельности компании ООО «***» является организация перевозок крупногабаритных, тяжеловесных грузов (КТГ) различными видами транспорта.

Комплекс услуг по страховому обслуживанию в сфере перевозок крупногабаритных грузов и негабарита. Обязательная страховая защита гарантирует заказчику компенсацию в случае порчи или утери груза по нашей вине, ущерба от стихийных бедствий и противоправных действий третьих. Лиц

В любой момент времени организация владеет информацией о местонахождении груза и готова предоставить ее своим заказчикам. В компании ООО «***» существует специальная диспетчерская служба. Для обеспечения оперативности и достоверности данных о перевозке крупногабаритных грузов и негабарита используются современные автоматизированные системы слежения. При перевозке грузов по железной дороге отслеживается их передвижение по территории России в режиме реального времени.

Авиаперевозки. Компания предлагает: обеспечение полной транспортной цепи; доставку, обработку и таможенное оформление грузов в аэропортах; организацию внутритаможенного транзита от склада отправителя до аэропорта вылета; авиафрахт и отправку груза ближайшим рейсом; обработку и таможенное оформление грузов в аэропорту прибытия; доставку до склада конечного получателя в городах, где компания имеет филиалы.

Ж/Д и морские перевозки. Контейнерные перевозки являются сегодня одним из самых удобных способов перевозки грузов: контейнеры обладают стандартными размерами и, соответственно, легко перевозятся любыми видами транспорта, в том числе морским и железнодорожным. Среди предложений компании: упаковка, окантовка и маркировка грузов; подача контейнеров автотранспортом к месту погрузки; полный спектр погрузо-разгрузочных работ (ручная и механизированная погрузка / разгрузка с использованием

специализированной техники); отправка и прием грузов на открытом подвижном составе; составление схем и чертежей погрузки грузов и согласование их с железной дорогой; крепление и раскрепление грузов; опломбирование в присутствии представителя заказчика; оформление железнодорожных перевозочных документов; оплата всех платежей, необходимых для отправки; переадресация грузов клиента.

ООО «***» имеет арендованные склады в Подмосковье. Компания также предлагает комплексные услуги по хранению и обработке грузов на складах: ответственное хранение грузов, поступающих автомобильным и железнодорожным транспортом; погрузочно-разгрузочные работы; подбор и комплектация заказов; сортировка с заменой упаковки; гибкий график работы склада; учет и ежедневная отчетность о движении товаров через склад; круглосуточная охрана.

Внешнеэкономическая деятельность: ООО «***» является официальным дистрибьютором корейской техники. Осуществляет все виды перевозок: авиаперевозки, автоперевозки, морские перевозки и ж/д перевозки.

Авиаперевозки: перевозится 300, 400 кг/нед. Средняя стоимость – 11 $/кг с таможней. Обычно таким способом производится доставка срочных заказов и запчастей.

Автоперевозки: перевозятся сборные грузы и запчасти. Срок – 1 нед. – 10 дней. Средняя стоимость – 2,5 $/кг. Объемы перевозок значительно больше – т/нед.

Морские/интермодальные перевозки. Морские перевозки используются редко – только для негабаритной техники. Контейнерные перевозки используются в основном для запчастей, складских запасов. В основном это среднесрочные заказы.

Тяжелая техника: возможны 2 логистические схемы:

- Корея – море – Санкт-Петербург – Москва (собственными тралами). Возможен вариант перевозки до Бременхафена и потом оттуда до Санкт-Петербурга;

- Корея – море – Владивосток – ж/д до Москвы.

География сбыта продукции. ООО «***» – дилер корейской строительной техники DOOSAN/Daewoo – имеет помимо филиалов еще множество собственных дилеров по всей России: Архангельск, Волгоград, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Красноярск, Краснодар, Минск, Мурманск, Новосибирск, Омск, Пермь, Самара, Сургут, Хабаровск.

Компания поставляет технику данным дилерам и соответственно получает денежные возмещения после ее продажи.

Деловые партнеры. Компания давно сотрудничает с крупнейшими производителями строительной техники таких марок, как DOOSAN, DAEWOO, EVERDIGM, и работает с такими организациями, как: DOOSAN Infracore Co Ltd, EVERDIGM, DAEWOO, AFM, DHL, European Transport Systems, METSIS.

Также компания сотрудничает со следующими организациями в целях страхования, лизинговых операций и использования некоторой транспортной техники для обеспечения сервиса по перевозке грузов: «Внештранслогистик», «Главлизинг», «Гранд-Сервис», «Спецприцеп», «Энергогарант».

*1.2. Ситуация для анализа внутренней среды организации ООО «***»*

Анализ системы управления. Организационная структура управления организации представлена на рис.1.

Организация управления. Организационная структура в компании линейная. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке строительной техники, предлагая эффективные комплексные решения:

- для проведения основных строительных работ,
- для добычи угля и инертных (нерудных) материалов,
- для заготовки леса,
- по обеспечению максимального коэффициента готовности парка специализированной техники.

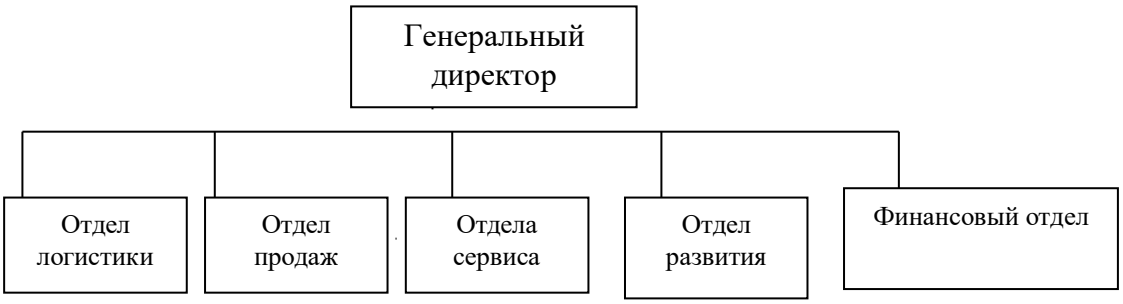

Рис. 1. Организационная структура компании

Совет акционеров: директора-учредители и акциодержатели фирмы.

Ген. директор: выступает в одном лице.

Отдел управления – это кадровый отдел, юристы, водители некоторых начальников, информационное обеспечение, секретариат.

Отдел логистики: занимается перевозками грузов, оформлением необходимых документов, ведение таможенных дел, поиском вспомогательных транспортных компаний для перевозок и заключение с ними договоров. Включает в себя отдел главного механика, склад, водителей.

Отдел продаж: включает в себя отдел продаж запчастей, отдел продаж техники, дистрибьюторский отдел.

Отдел сервиса: относится в основном к складу и включает инженеров и механиков. Применительно к складу важно отметить такую его функцию, как обеспечение покупателей запчастями, техникой в нужные сроки, а также управление на месте всеми грузами. В функционал непосредственно инженеров входят такие обязанности, как приемка и ремонт всех видов техники.

Данное подразделение можно отнести к послепродажному обслуживанию, которое осуществляется на достаточно высоком уровне. Это обусловливается, во-первых, тем, что организация занимается продажей дорожно-строительной техники и ее квалифицированным ремонтом с 2000 года и накопила большой потенциал в этом направлении. Также она занимается компьютерной диагностикой оборудования, восстановлением узлов и агрегатов для техники, обслуживанием дизелей, ремонтом гидравлики и изготовлением рукавов высокого давления, а также многим другим в сфере ремонта и обслуживания дорожно-строительной техники и автотранспорта.

Во-вторых, имеются профессиональные ремонтная и складская зоны, общей площадью более 1500 кв.м в Подмосковье; полностью оборудованная зона для ремонта спецтехники и коммерческого транспорта – подъемники, тех. ямы, слесарный и сварочный цеха, профессиональный инструмент и приспособления для ремонта любой сложности; открытые и закрытые стоянки; мобильные выездные ремонтные бригады к месту стоянки техники; тягачи для перевозки крупногабаритной техники.

В-третьих, в сервисном центре работает более 40 высококвалифицированных специалистов. Инженеры и механики прошли подготовку в специализированных вузах страны, а также в учебных центрах заводов – производителей землеройной техники, коммерческого автотранспорта, техники по работе с бетоном, производителей коробок передач, двигателей и гидравлических систем. Их квалификация подтверждена соответствующими дипломами и сертификатами. Наличие подобных специалистов делает спектр предоставления услуг весьма уникальным.

В-четвертых, комплексный подход. Совокупность применения самого современного оборудования, специалистов высокого класса, а также наличие квалифицированного менеджмента дает компании редкую возможность предоставлять клиентам

квалифицированные услуги по умеренным ценам. Таким образом, придется платить деньги только за качественно и в срок проделанную работу.

Отдел развития: включает в себя отдел бизнес-развития, отдел маркетинга, отдел закупок.

Финансовый отдел: представляет собой бухгалтерию, которая занимается составлением бухгалтерского баланса, делает отчетность, заведует движением денежных средств и распоряжается финансами компании.

Поскольку компания была переименована, но организационная структура сохранила свою значимость, все же стоит сказать о том, что отдел по развитию уже не имеет столь большой обособленности от всех остальных отделов. В большей степени всеми направлениями развития занимается уже отдел продаж и отдел логистики отдельно, поскольку численность компании постепенно сокращается и имеет тенденцию к сокращению продаж техники. Также необходимо отметить, что филиалы компании ООО «***» уже не сохранились нигде, за исключением фирмы в Санкт-Петербурге, хотя она также уже сменила свое название.

Уделим наибольшее внимание отделу логистики и рассмотрим его структуру и функции.

Отдел логистики состоит из управления перевозками различного вида и управления складом. Владеет информацией о состоянии движения груза в любой момент времени благодаря использованию информационной системы SkyEye, которая позволяет определить, где находится автомобиль, какой путь он проделал и сколько топлива потратил. Для отслеживания ж/д перевозок используется отдельная программа. Отдел обеспечивает страхование грузов, консолидацию, охранное сопровождение грузов, оказывает стивидорские услуги.

Действия по принятию заявки клиента:

1. Узнать маршрут.
2. Вид груза.
3. Габариты (длина, ширина, высота).
4. Рассчитать стоимость перевозки.

Если клиент согласен на предлагаемую сумму, то сотрудник отдела логистики выставляет ему счет, и он его оплачивает. После этого определяются точные места отправки и принятия груза и кто его будет встречать. При перевозке негабаритных грузов необходимо использовать ГИБДД для его транспортировки. Соответственно в стоимость включается цена данной услуги. Затем начинается перевозка.

Вспомогательные транспортные компании. В случае, если своими силами компания не может совершить перевозку: невозможность найти перевозочную технику (тралы), либо груз находится в другом городе, – то логичнее организовать перевозку другой ТК в этом городе.

Функциональная структура рассматриваемого отдела организации.

Задачи отдела*:*

1. Организация перевозок по внутренним (отделы внутри фирмы: отдел запчастей, маркетинг, отдел продаж и т.д.) и внешним заказам.
2. Техническое и документальное сопровождение (акты, транспортники, счета-фактуры, документы распечатать, подколоть, получить счета, ввести их).
3. Поиск вспомогательных транспортных компаний и заключение с ними договоров.

Все задачи отдела логистики выполняются по ходу организации и получению необходимой информации от клиента и ТК. Однако последняя задача может осуществляться независимо от предыдущих двух.

Функции для 1-й задачи

Направление А. *Получение внутреннего запроса на перевозку от отделов компании.*

При получении внутреннего запроса отдел логистики преимущественно работает с другими отделами компании ООО «***», например, такими, как: отдел запчастей, отдел маркетинга, отдел продаж. Именно данные отделы передают информацию логистам, которые

уже рассчитывают и организуют перевозку. Например, при продаже техники клиенту менеджер по продажам просит организовать доставку экскаватора(ов) до покупателя. Соответственно отдел логистики компании берет на себя обязанность доставки (рис. 2).

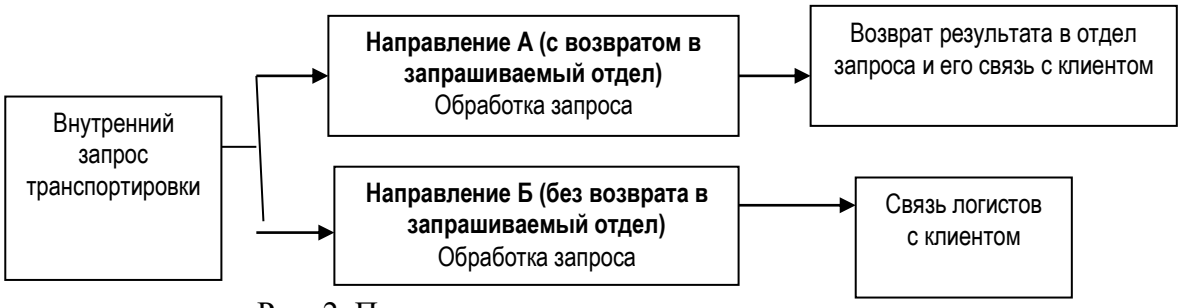

Рис. 2. Получение внутреннего запроса на перевозку

Направление Б. *Работа по оформлению внутреннего запроса*

На данном этапе происходит определение габаритов груза и подборка техники для перевозки. Если груз оказывается негабаритным и ООО «***» не располагает собственными нужными машинами для доставки такого груза, логисты подбирают другие транспортные компании с использованием ее техники. Получение от вспомогательных компаний счетов на оплату и выставление счета покупателю.

1. Получение внешнего запроса на перевозку от клиентов.

Выполнение данной функции происходит преимущественно по телефону. Клиент предоставляет всю информацию о желаемой транспортировке: куда, какой груз, в каком объеме, в какой срок необходимо осуществить перевозку, каким способом (если есть определенные пожелания у клиента). Далее менеджеры по перевозке начинают подсчеты и подготовку оформления перевозки.

2. Работа по оформлению внешнего запроса.

На данном этапе происходит информирование транспортных компаний, которые ООО «***» задействует в доставке груза. Возможно рассмотрение перевозки своими машинами и техникой, его подборка. Получение от вспомогательных компаний стоимости их услуг и информирование клиента, ожидание его одобрения. Все необходимые для транспортировки документы отдел перевозок формирует в определенной информационной системе.

Функции для 2-й задачи

Сбор документов от промежуточных транспортных компаний и др. операции.

Рассматриваемая функция включает сборку всех счетов после предоставления требуемой услуги. При этом используется программа «1С. Предприятие 8» для занесения счетов на оплату поставщикам и выставления счетов покупателям (клиентам).

Функции для 3-й задачи

Проведение соответствующего анализа потенциальных сотрудников.

Именно эта функция может быть реализована в любой период времени, когда это необходимо. Как правило, компания уже имеет определенный список транспортных компаний, с которыми уже сложились постоянные партнерские отношения. Таким образом, в отделе логистики компании ООО «***» у каждого менеджера имеется такой список с полным перечнем информации об этих компаниях. Также возможен поиск новых ТК из различных источников, таких как логистические журналы (например, «Перевозки») и газеты.

Кроме программы «1С. Предприятие 8» в компании ООО «***» используется информационная программа Traffic. В ней заполняется, корректируется и хранится вся информация о продаваемой техники компании: когда и откуда была перевезена, когда растаможена, куда прибыла, сколько хранилась. А также о технике, которая еще не реализована, где она находится. Таким образом, при помощи данной программы можно отследить историю продукции компании и в любой момент получить нужную информацию по наличию номера декларации, номера и наименования техники.

В названных программах могут работать все сотрудники компании, и каждый отдел вносит свою информацию о транспортировке, загрузке, отгрузке, наличии продукции и т.д.

Анализ существующей системы кадрового менеджмента в организации

Планирование потребности в персонале. Планирование человеческих ресурсов включает в себя подбор имеющегося внутри организации и вне ее ресурса рабочей силы в расчете на вакансии, которые предвидятся в организации через определенный период времени.

После анализа потребности в работниках и их наличии, компания может определить, имеется ли у нее излишек или недостаток сотрудников.

Для оценки потребности в человеческих ресурсах прогнозируется спрос на технику и перевозки. Затем данные прогноза трансформируются в данные о потребностях в людях для получения показателей, необходимых для удовлетворения спроса.

Как правило, потребность в работниках в ООО «***» определяет не отдел кадров, а начальники каждого отдела. Они формируют и направляют служебную записку на рассмотрение генеральному директору, который утверждает ее и только потом спускает в отдел кадров. Начальник отдела кадров либо обращается в организацию по подбору сотрудников, либо определяет возможность перевода работника на нужную должность. Когда поиск завершен, будущий сотрудник вводится в базу данных и в штатное расписание.

Главное штатное расписание составляется в программе 1С с резервом рабочий единиц единовременно. То есть количество работников заранее определено, и если происходят увольнения или набор, то в базе ничего не меняется. Все изменения отражаются в штатном расписании, составленном дополнительно для внесения коррективов.

Прогноз наличия персонала – способна ли организация обеспечить себя сотрудниками с необходимыми навыками, и из каких источников. То есть может ли быть получено необходимое количество работников в самой компании, вне ее или из двух источников. Например, при создании новой должности этот прогноз помогает в определении сотрудников внутри компании, которые способны перейти на нее. В ООО «***» рассматривается такая возможность, как повышение в должности.

Прогнозируемый избыток работников – сопоставление потребности и наличия сотрудников. Может быть избыток. Такой избыток возникает, когда уменьшаются объемы производства или услуг и соответственно нет необходимости в сотрудниках. Здесь возможны 3 варианта:

1. Отпуск без содержания;
2. Отпуск с содержанием;
3. Увольнение (сокращение).

Прогнозируемая нехватка работников в принципе не производится. Если компании не хватает кадров, то отдел кадров занимается поиском в Интернете, просматривает газетные объявления, обращается в ВУЗы (поиск выпускников нужной специальности). Но в основном компания обращается в первую очередь в специальную организацию по подбору кадров.

Также в ООО «***» практикуются курсы повышения квалификации работников. Компания оплачивает сотруднику обучение, затем он отрабатывает эту сумму.

Планирование преемственности: при освобождении управленческой должности обеспечивается наличие квалифицированного работника, способного занять данную должность.

Набор персонала может проводиться следующими способами. Внешняя среда подбора – профессиональные училища, университеты, конкуренты и другие фирмы, безработные, сотрудники, работающие не по найму. Внутренняя среда подбора – внутри компании на основе базы 1С. Каждый год в ней составляется штатное расписание. В нем отражаются оклады, ставки, должности.

Внесение должностей в списки и подача заявления на занятие должности.

Как правило, кандидат при приеме на работу не должен иметь криминального прошлого, кредитных историй (недоплаты и пр.), желательно иметь личные рекомендации, обязательно – высшее образование.

Повышение квалификации. Компания за свой счет может отправлять сотрудников на различные курсы по повышению квалификации.

Адаптация персонала. Принятый на работу сотрудник по прошествии нескольких недель адаптируется к новому коллективу и рабочему месту. В этом ему помогают новые сотрудники, которые заинтересованы в скорейшем включении нового работника в процесс бизнеса.

Аттестация персонала. Проводится каждый год. Подбираются необходимые сотрудники компании для ее проведения. В зависимости от темы аттестации, проводится формирование нужного состава.

Анализ маркетинговой деятельности организации ООО «*».** Стратегия управления торговыми марками компании определяется так: назначаются сотрудники отдела продаж, каждый из которых отвечает за определенный бренд компании (Doosan, TATA-Daewoo, Everdigm). Соответственно определенное лицо работает в продажах данного бренда, знает только свой бренд, консультирует и продает только его. Однако даже в таком случае компания нуждается в большем количестве квалифицированных менеджеров, поскольку объемы работы велики и из-за этого происходят сбои во взаимодействии между подразделениями.

Стратегия распределения (сбыта) имеет 2 варианта (рис. 3).

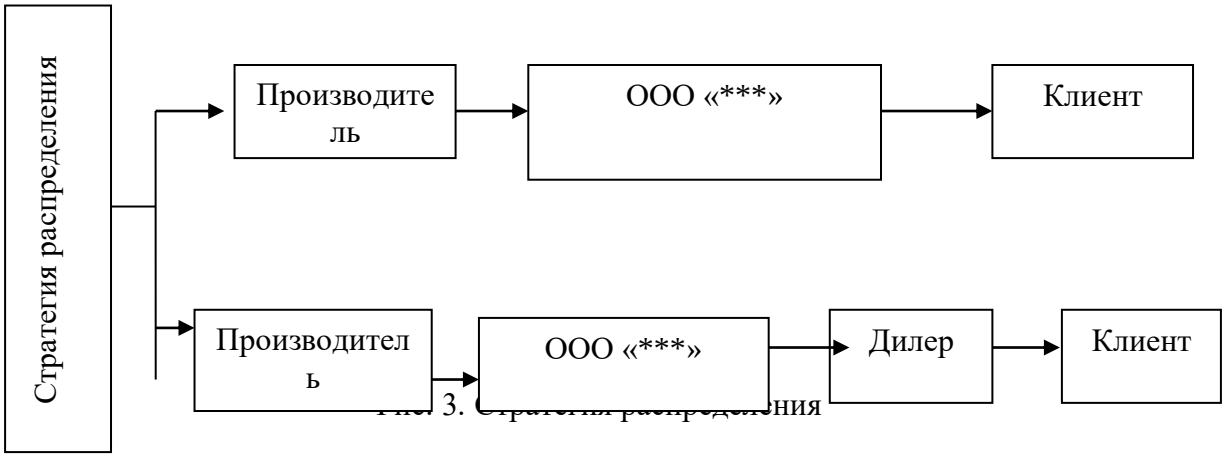

Рис. 3. Стратегия распределения

Основные склады компании: Москва, Санкт-Петербург, Владивосток.

Стратегия ценообразования: себестоимость + доставка + таможня + налоги + наценка (≈ 15–20%).

Задание 2. Деловая игра «Проведение совещания по стратегическому планированию»

Цель проведения

- развивающая: умения применять полученные знания на практике;
- образовательная: закрепление теоретического материала, развитие интереса у студентов к изучаемым предметам и получаемой специальности, привитие умения работать в команде, совершенствование навыков умственной деятельности в условиях ограниченного времени.

Этапы подготовки и проведения деловой игры:

1. Подготовка игры (внеаудиторная работа студентов).
2. Вступительное слово преподавателя, разъяснение целей и задач.
3. Формирование игровой группы. Выдача задания.
4. Руководство игрой.
5. Подведение итогов.

Задания для участников:

1. Разработайте повестку дня.
2. Позаботьтесь об организации совещания:

- выберите ведущего и секретаря (подумайте, каким требованиям они должны отвечать);
- подготовьте схемы, диаграммы и весь необходимый графический материал.

3. Пригласите на совещание руководителей всех подразделений организации (назначьте их из числа студентов).

Совещание можно проводить по следующей схеме:

а) заслушать повестку дня;
б) заслушать доклад о текущем экономическом положении в стране и регионе;
в) определить цели и задачи организации (стратегические и тактические).

В качестве стратегических задач могут быть определены следующие:

- увеличение доходов путем расширения объемов продаж;
- открытие филиалов;
- продвижение на рынок новых товаров и услуг;
- и т. д.

4. Определите тактические задачи, которые необходимы для решения стратегических задач. Проведите анализ угроз и возможностей внешней и внутренней среды организации. Для этого можно воспользоваться следующими рекомендациями: разделить лист ватмана на две части (сильные и слабые стороны), затем предложить участникам совещания лаконично высказываться по этому вопросу. Высказывания заносить в соответствующую графу.

Примерный план проведения совещания по стратегическому планированию

1. Утверждение повестки дня.
2. Утверждение регламента.
3. Выбор председателя и секретаря.
4. Доклад о текущей экономической обстановке.
5. Определение стратегических и тактических задач.
6. Анализ внешней и внутренней среды организации.
7. Принятие решения о выборе стратегии.
8. Принятие решения о тактике. Назначение исполнителей и сроков выполнения.

Подведение итогов, выставление оценок.

Задание 3. Работа с кейсами

Кейс 1. Будущее плазмы (Журнал «Секрет Фирмы» № 34(73) от 13.09.2004).

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель. Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта,– вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов.– Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое». Плазменные панели, как и любая техническая новинка, – товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад

количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,– рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг. Все ниже и ниже. Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла $17–20 тыс. Теперь ее можно купить за $7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,– деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,– офис, реклама, магазины»,– не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене $3–3,5 тыс.

Как отличиться. Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента. Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан»,– поясняет господин Цыганов. Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо… Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка. Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября, как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары, от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрэндовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу». И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрэндовый магазин тоже не дает гарантий

доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до $100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

Вопрос к кейсу. Перечислите причины изменений в компании.

Задание 3. Дефекты конструкции (Журнал «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004).

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория. Фирма «Специализированное управление–180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты. В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь, ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного «плавания» затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства. После кризиса 1998 года отток кадров продолжался и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры. Между небом и землей… В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики. В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд

гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ. Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002– 2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов предопределены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протеже». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен. С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло. Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее. Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно. Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. кв. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность: имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее»,– говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах. Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Вопрос к кейсу. Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

Изучите следующие вопросы

1. Менеджер среднего звена как агент изменений.
2. «Кризис» менеджера среднего звена.

Задание 4. Web-серфинг

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

1. Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.).
2. На каком этапе развития, по вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
3. Какова стратегия развития данной организации?
4. О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
5. Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер он и носили и каков результат?

Работа должна сопровождаться ссылками на интернетовские страницы и копиями окон, например с помощью PrtScrn.

РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий, неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа* (СР). При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Формы самостоятельной работы магистрантов могут быть разнообразными: изучение законов Российской Федерации, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Таблица 6.1

Самостоятельная работа

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	Школы стратегического менеджмента. Вклад И. Ансоффа в становление и развитие стратегического планирования Место стратегического планирования в стратегическом менеджменте Система планов организации и место стратегического плана в ней.
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия.	Среда, как объект стратегического анализа. Методы портфельного анализа. Анализ отрасли – задачи, основные методы анализа. Содержание метода SWOT – анализ. Понятие конкурентоспособности предприятия, методы повышения конкурентоспособности. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Методы анализа затрат при оценке конкурентоспособности предприятий. Бенчмаркинг, как система усиления результативности деятельности предприятия. Методы прогнозирования деятельности предприятия. Методы экспертных оценок и их использование в стратегическом анализе
Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	Сущность высокоэффективного бизнеса. Разработка корпоративной стратегии компании. Определение миссии в корпорации. Стратегические методы распределения ресурсов в компании между стратегическими бизнес-единицами. Методы планирования нового бизнеса в компании. Сокращение неперспективных видов бизнеса. Система и разновидности планов компании. Основные ориентиры развития подразделений (СБЕ) компаний. Разработка программы поддержки бизнеса для реализации стратегии.
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	Сущность стратегических изменений Особенности стратегических структур Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием Условия и причины стратегических изменений. Характеристика основных объектов стратегических изменений. Структурные и личностные ориентиры стратегических изменений. Проблемы контроля, сопротивления и власти в стратегических изменениях.

6.1. Темы эссе[1]

1. Анализ внешней и внутренней среды организации.

[1] Перечень тем не является исчерпывающим. Студент может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

2. Вариантность стратегического планирования.
3. Выгоды и ограничения планирования.
4. концепция социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу.
5. Методы прогнозирования деловой среды.
6. Министерства Российской Федерации и их роль в стратегическом планировании на макроуровне в Российской Федерации.
7. Модель организации системы исследований и разработок в рыночной экономике.
8. Научно-технический прогресс и развитие экономики.
9. Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.
10. Проблема эффективности использования экономического потенциала страны.
11. Социальное рыночное хозяйство, его элементы как объект государственного регулирования и стратегического планирования.
12. Формы делового сотрудничества.
13. Экономический потенциал страны.

6.2. Примерные задания для самостоятельной работы

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 орга-низовать собственный бизнес, открыть фитнесс- центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнесс- 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 фитнесс-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 фитнесс центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?

Кейс 3.

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ со-вершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Пол года закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и

продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

Кейс 4.

Ашот Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходи-лось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Ашот Валерьевич диверсифи-цировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Ашота Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и от-ветственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес- план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Ашота Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1 В процессе освоения дисциплины «Стратегический анализ и планирование» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

Таблица 7.1

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ СОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы/ средства контроля
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели			

ИУК-3.1. Знает как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	Понятие стратегии в контексте экономических теорий. Современные подходы к стратегическому менеджменту. Ресурсный и позиционный анализ Теоретические школы стратегического анализа «Воронка» внешней среды предприятия. Оценка неопределенности и рисков внешней среды в стратегическом управлении	Письменный контроль / эссе (темы 1-3), кейс 1 Зачет (вопросы 20-28)
ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	Кадровые вопросы стратегического планирования. Проблемы номенклатуры и использования стратегических показателей. Научное руководство стратегическим планированием. Особенности взаимодействия с экспертами.	Письменный контроль / эссе (темы 1-3), кейс 1 Зачет (вопросы 10-12)
ИУК-3.3. Владеет навыками организации и руководства работой команды, выработки командной стратегии для достижения поставленной цели	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение	1. Технология пошагового аудита стратегических показателей. 2. Общественное участие в стратегическом планировании. 3. Понятие и типология целевых программ. 4. Перспективы программно-целевого подхода к управлению.	Письменный контроль / эссе (темы 1-3), кейс 1 Зачет (вопросы 33-36)

	стратегических изменений	5. Пространственный аспект стратегического планирования	
ПК-1. Способность формировать информационно-аналитические материалы для целейстратегического управления организациями и их подразделений			
ИПК-1.1. **Знать:** Основы эффективных межличностных коммуникаций. Этика делового общения. Необходимый спектр финансовых продуктов и услуг. Экономические и юридические аспекты инвестиционной деятельности. Экономические и юридические аспекты страховойдеятельности. Основные финансовые организации и профессиональныеучастники банковской системы. Основные организации и профессиональные участникистрахового сектора. Основные организации и профессиональные участникирынка ценных бумаг и коллективного инвестирования. Общие принципы и технологии продаж Обзвон потенциальных клиентов с целью предложенияфинансовых продуктов и услуг. Нормативные и методические документы,регламентирующие вопросы	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	1. Виды конкурентных стратегий предприятия. Современные конкурентные стратегии «голубого океана». 2. Планирование и его место в управленческом цикле.	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 1-5)

подбора кредитных продуктов. Порядок составления и заключения договоров обинформационном обеспечении инвестиционных программ имероприятий.			
ИПК-1.2. **Уметь:** Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг. Предоставлять клиенту качественные профессиональныеуслуги, ориентированные на потребности и интересыклиента. Собирать, анализировать и предоставлять достовернуюинформацию в масштабах всего спектра финансовых(инвестиционных) услуг. Выступать в качестве эксперта в процессе принятияклиентом важных финансовых (инвестиционных) решений. Рассчитывать стоимость финансовых решений, оцениваяпотенциальные риски. Осуществлять профессиональные консультации,гарантирующие понимание всех преимуществ, возможностейи рисков. Учитывать текущую финансовую ситуацию и перспективупри оценке предложений, направленных на решениефинансовых	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	1. Опыт разработки систем стратегических показателей: история и современность; 2. Организационное обеспечение стратегического управления. 3. Классификация стратегических показателей. 4. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее. 5. Особенности формулирования целей и задач стратегического плана; 6. Методологические основы стратегического планирования. 7. Особенности формулирования мероприятий стратегического плана.	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 37-41)

задач клиента. Планировать, прогнозировать и оценивать изменениянфинансовой ситуации при пользовании финансовыми(инвестиционными) услугами. Проверять достоверность информации об инвестиционнойуслуге с экономической и сюридической точек зрения. Отстаивать интересы клиента в повышении качества доступности и безопасности инвестиционных услуг.			
ИПК-1.3 **Владеть:** Предоставление потребителю финансовых услугинформации о состоянии и перспективах рынка, тенденцияхв изменении курсов ценных бумаг, иностранной валюты,условий по банковским продуктам и услугам. Разъяснение сути финансовых продуктов, юридических иэкономических характеристик финансовых продуктов иуслуг. Предоставление достоверной информации по контрагентам,условиям, требованиям к контрагенту, предмету сделки. Составление окончательного перечня предлагаемых	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	8. Опыт разработки систем стратегических показателей: история и современность; 9. Организационное обеспечение стратегического управления. 10. Классификация стратегических показателей. 11. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее. 12. Особенности формулирования целей и задач стратегического плана; 13. Методологические основы стратегического планирования. 14. Особенности формулирования мероприятий стратегического плана.	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 37-41)

клиенту финансовых продуктов. Консультирование клиента по вопросам составленияличного бюджета, страхования, формирования сбережений,управления кредитным и инвестиционным портфелем. Разъяснение клиенту экономических и правовыхпоследствий финансовых решений Определение (на основании запроса клиента) критериевотбора поставщиков финансовых услуг и подборпоставщиков в соответствии с выделенными критериями. Организация продажи финансовых продуктов (банковскиедепозиты, паевые фонды, брокерское обслуживание,обезличенный металлический счет) в рамках персональногофинансового плана. Дополнительная продажа финансовых продуктов в рамкахперсонального финансового плана. Консультирование контрагентов по вопросам, относящимся ккомпетенции деятельности. Обеспечение взаимодействия структурных подразделенийорганизации при совместной деятельности; участие впланировании			

мероприятий, направленных на повышение качества			
ПК-2. Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития, стратегического управления и обеспечивать их реализацию			
ИПК-2.1. **Знать:** Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	1. Виды корпоративных стратегий развития. Принципы анализа эффективности существующей корпоративной стратегии. Критерии потенциально эффективной стратегии 2. Социальное проектирование. 3. Стратегические направления, цели и задачи: искусство грамотных формулировок	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 6-9)
ИПК-2.2. **Уметь:** Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	15. Опыт разработки систем стратегических показателей: история и современность; 16. Организационное обеспечение стратегического управления. 17. Классификация стратегических показателей. 18. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее.	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 37-41)

системы внутреннего контроля действующей нормативной базе		19. Особенности формулирования целей и задач стратегического плана; 20. Методологические основы стратегического планирования. 21. Особенности формулирования мероприятий стратегического плана.	
ИПК-2.3 **Владеть:** Организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля Разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения Руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического	Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия. Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации Тема 4. Внедрение стратегических изменений	3. Виды конкурентных стратегий предприятия. Современные конкурентные стратегии «голубого океана». 4. Планирование и его место в управленческом цикле.	Письменный контроль / эссе (темы 4-6), кейс 2 Зачет (вопросы 1-5)

субъекта Сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития Разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля Внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта			

7.2. Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации зачету

1. Понятие стратегии в контексте экономических теорий.
2. Современные подходы к стратегическому менеджменту. Ресурсный и позиционный анализ.
3. Теоретические школы стратегического анализа.
4. «Воронка» внешней среды предприятия. Оценка неопределенности и рисков внешней среды в стратегическом управлении.
5. Анализ макроокружения. Методики проведения PEST-анализа, профиля внешней среды, ETOM-анализа.
6. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил отраслевого рынка.
7. Оценка силы и характера конкуренции. Модель 5 сил конкуренции М. Портера.
8. Стратегический сценарный анализ: виды сценариев, способы и методы построения.
9. Современный отраслевой анализ: определение стратегической привлекательности отрасли.
10. Углубленный конкурентный анализ: позиционирование поведения конкурентов. Стратегические группы конкурентов в отрасли.
11. Углубленный конкурентный анализ: ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.
12. Ситуационный стратегический анализ: этапы, процедуры, результаты, матрица SWOT.
13. Бенчмаркинг как метод стратегического анализа: виды, этапы, источники информации, партнеры.
14. Стратегическое оценивание активов (ресурсов) предприятия: виды ресурсов, методы и результаты оценки.
15. Стратегический анализ цепочки ценностей предприятия.

16. Анализ ключевых компетенций и их использования.
17. Виды корпоративных стратегий развития. Принципы анализа эффективности существующей корпоративной стратегии. Критерии потенциально эффективной стратегии.
18. Виды конкурентных стратегий предприятия. Современные конкурентные стратегии «голубого океана».
19. Идентифицирование и оценка стратегических альтернатив: критерии, методы.
20. Портфельный анализ: назначение, модели (BCG, GE/McKinsey, ADL/LC PIMS).
21. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.
22. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее.
23. Планирование и его место в управленческом цикле.
24. Социальное проектирование.
25. Стратегические направления, цели и задачи: искусство грамотных формулировок.
26. Сценарный анализ и его использование в стратегическом планировании.
27. Опыт разработки систем стратегических показателей: история и современность.
28. Организационное обеспечение стратегического управления.
29. Классификация стратегических показателей.
30. Кадровые вопросы стратегического планирования.
31. Проблемы номенклатуры и использования стратегических показателей.
32. Научное руководство стратегическим планированием. Особенности взаимодействия с экспертами.
33. Технология пошагового аудита стратегических показателей.
34. Общественное участие в стратегическом планировании.
35. Понятие и типология целевых программ.
36. Перспективы программно-целевого подхода к управлению.
37. Пространственный аспект стратегического планирования.
38. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее.
39. Особенности формулирования целей и задач стратегического плана.
40. Методологические основы стратегического планирования.
41. Особенности формулирования мероприятий стратегического плана.

7.3 Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний[2]

Тест 1

1) Частью какой дисциплины является планирование?
a) философии;
b) менеджмента;
c) технико-экономического анализа деятельности предприятия;
d) стратегического менеджмента.
2) На какие вопросы помогает ответить планирование?
a) где организация находится в настоящее время?
b) каковы итоги и условия их деятельности?
c) как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?
d) все ответы верны.
3) Какова сущность планирования как средства управления?
a) умение организовать работу организации;
b) умение поставить цель;
c) умение предвидеть цели организации, результаты и ресурсы, необходимые для достижения целей;

[2] Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено/ «не зачтено»»

d) умение регулировать и контролировать деятельность коллектива.
4) Что ограничивает возможность планирования в экономической организации?
a) неопределенной рыночной среды;
b) новый стиль руководства персоналом;
c) изменения внешней среды;
d) усложнение структуры деятельности фирмы.
5) Что означает понятие «система»?
a) существование совокупности элементов;
b) взаимосвязь между элементами;
c) наличие единого направления развития элементов системы;
d) все ответы верны.
6) Объектами оптимизации при стратегическом планировании деятельности организации могут быть:
a) Номенклатура продукции организации и емкость рынка отрасли;
b) уровень выполнения договорных обязательств перед покупателями и заказчиками;
c) цены на продукцию и объемы продаж;
d) величина запасов материалов и готовой продукции.

Тест 2

1) Объектом стратегического анализа является:
a) внутренняя среда организации;
b) ближайшее окружение организации;
c) дальнейшее окружение организации;
d) все ответы верны.
2) Выделите составляющие оценки состояния организации:
a) SWOT-анализ;
b) оценка конкурентной позиции организации;
c) ключевые факторы успеха;
d) политический климат.
3) Оценка условий конкуренции во многом опирается на инструментарий:
a) микроэкономического анализа;
b) макроэкономического анализа;
c) отраслевого анализа;
d) верны ответы 2 и 3.
4) Проведение отраслевого и конкурентного анализа направлено на решение следующих задач:
a) оценка привлекательности отрасли и рыночных сегментов в краткосрочном и долгосрочном периодах;
b) оценка интенсивности конкуренции в отрасли;
c) определение доминирующих характеристик отрасли и отдельных рыночных сегментов;
d) верны ответы 1 и 3.
5) Классический фундаментальный анализ отрасли проводится:
a) при формировании стратегии организации;
b) при формировании миссии организации;
c) при формировании целей организации;
d) нет правильных ответов.
6) На основе какой модели, как правило, проводится стратегический анализ конкуренции в отрасли?
a) модель К. Левина;
b) модель М. Портера;
c) модель Ф. Коттера;
d) модель Маккинзи.
7) Какие факторы определяют стратегическую привлекательность в отрасли?
a) диффузия технических знаний;

b) рост глобализации экономики;
c) возможность ужесточения или смягчения сил конкуренции;
d) устойчивость и надёжность спроса.

Тест 3

1) Одним из важнейших принципов планирования является подход к организации как к открытой системе. Из приведенных ниже формулировок выберете ту, которая в наибольшей степени правильно раскрывает сущность этого принципа: «Организация рассматривается как открытая система…
a) испытывающая на себе влияние внешней среды;
b) оказывающая влияние на изменение внешней среды;
c) формирующая влияние внешней среды;
d) испытывающая на себе влияние внешней среды, и сама оказывающая на нее влияние.
2) Для реализации принципа «гибкости» планирования целесообразно применять следующие методы:
a) разработка ситуационных (резервных) планов;
b) «разрывающееся» планирование;
c) использование только краткосрочных планов, отказ от перспективного планирования;
d) гибкая система скидок.
3) Стратегические планы характеризуются следующими целевыми признаками (направленность на …):
a) создание потенциала рентабельности организации на перспективу;
b) наилучшее использование потенциала фирмы;
c) эффективное управление финансовой устойчивостью;
d) равномерное распределение производственных мощностей по плановым периодам.
4) Стратегические планы характеризуются следующими признаками (направленность на …):
a) в основном на внутренние ресурсы организации;
b) на реализацию сильных сторон организации;
c) на внешние возможности для организации;
d) на нововведения в продукции организации.
5) Система планов должна удовлетворять следующим требованиям:
a) быть унифицированной для всех организаций независимо от их организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, масштабов деятельности;
b) создаваться для каждой организации с учетом ее специфики;
c) в нестабильной экономической ситуации следует ограничиться только тактическими планами;
d) разрабатываться на срок более 5 лет.
6) На каком уровне планирования используется детерминированная система?
a) на уровне отрасли;
b) на уровне предприятия;
c) на уровне подразделений предприятия;
d) на уровне народного хозяйства.
7) Как называется тип планирования, предпочитающий смотреть только в будущее?
a) реактивное;
b) инактивное;
c) индикативное;
d) интерактивное.
8) К какому типу планирования относится планирование, нацеленное только на прошлое?
a) инактивное;
b) реактивное;
c) преактивное;
d) интерактивное;
e) индикативное.

Тест 4

1) Выберите из нижеперечисленных факторов те, которые оказывают влияние на выбор стратегии организации:
a) состояние внешнего окружения;
b) уровень риска;
c) вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация;
d) фактор времени.
2) Выбор стратегии при ситуационном подходе базируется на учёте факторов, характеризующих:
a) стратегическую ситуацию организации;
b) положения и принципы, справедливость которых подтверждена практикой бизнеса;
c) различные аналитические модели;
d) правильных ответов нет.
3) Выделите из нижеперечисленных действий те, которые составляют содержание функциональной стратегии:
a) определение путей достижения целей подразделений;
b) определение направлений и способов диверсификации деятельности;
c) объединение стратегических инициатив менеджеров на местах;
d) обеспечение условий для реализации корпоративной и деловой стратегий.
4) Стратегическая зона хозяйствования – это:
a) объединение организаций, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности;
b) целостная система выработанных в организации и свойственных её членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий;
c) совокупность организаций производящих аналогичные продукты (услуги) и конкурирующих на одном рынке;
d) отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход.
5) Руководители организаций при стратегической сегментации внешнего окружения должны:
a) выделить соответствующие сегменты рынка;
b) уделить должное внимание зонам стратегических ресурсов;
c) выделить группы стратегического влияния;
d) все ответы верны.
6) Основными методами достижения преимущества по издержкам являются:
a) контроль издержек;
b) преобразование цепочки затрат;
c) дифференциация;
d) диверсификация.
7) Выделите особенности конкурентных стратегий, применяемых на стадии зарождения жизненного цикла отрасли:
a) стратегии ориентированы на применение превосходной технологии;
b) организация должна энергично инвестировать НИОКР;
c) стратегии представляют собой сочетание традиционно эффективных решений;
d) целевая ориентация стратегии - сосредоточение на новых клиентах и потребителях.
8) Под эффектом синергии понимается:
a) разница между совокупным эффектом совместного использования ресурсов и суммой частных эффектов от использования тех же ресурсов по отдельности;
b) использование потенциала НИОКР для достижения затрат на разработку новаций;
c) снижение плановых калькуляций единицы продукции при увеличении объёмов выпуска продукции за счёт экономии на условно-постоянных расходах;
d) нет правильного ответа.

7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания

7.4.1. Вопросов и заданий для зачета и практических занятий

При оценке знаний на зачете учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.1

Шкала оценивания на зачете, рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления (реферата, доклада, эссе и т.д.)
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.2

Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой

	излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

7.4.3.Тестирование

Таблица 7.4.3

Шкала оценивания

Оценка	**Критерии выставления оценки**
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-

ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

Тесты являются простейшей форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

Семинарские занятия - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского essai – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрениями и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

8.2.Методические рекомендации по использованию кейсов

Кейс-метод (Casestudy) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики

проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрирование доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература[3]

Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятель-ности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный универси-тет правосудия, 2018. — 80 с. – ЭБС «IPRsmart». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: http://www.IPRsmart.ru/78307.html

Дополнительная литература[4]

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: http://www.IPRsmart.ru/73283.html

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.IPRsmart.ru/74945.html

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса для выполнения выпускной квалификационной работы, включая программное обеспечение

Перечень информационных технологий, используемых при прохождении практики, включая программное обеспечение, Интернет-ресурсы, базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Интернет-ресурсы, ,

1. Бюро экономического анализа (Россия)http://bea.triumvirat.ru/russian
2. Коллекция текстов российских ученых, переводы статей и книг известных западных экономистовhttp://www.libertarium.ru
3. Сайт Всемирного банка http://www.vsemirnyjbank.org/
4. Сайт всемирной торговой организации http://www.wto.ru/
5. Сайт Евравзийского экономического сообщества http://evrazes.com

[3] Из ЭБС
[4] Из ЭБС

6. Сайт Евростатаhttps://ec.europa.eu/eurostat/
7. Сайт Международного валютного фонда http://www.imf.org
8. Сайт Международной организации труда http://www.unrussia.ru
9. Сайт министерства финансов Российской Федерации https://www.minfin.ru/ru/
10. Сайт Пенсионного фонда Российской Федерации http://www.pfrf.ru

Современные профессиональные базы данных

11. Сайт Росстата http://www. gks.ru
12. Сайт Федеральной налоговой службыwww.nalog.ru
13. Сайт Центрального банка Российской Федерации https://www.cbr.ru

Информационно-справочные и поисковые системы

14. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»http://www.consultant.ru
15. ЭБС «IPRsmart» http://www.IPRsmart.ru

Комплект лицензионного программного обеспечения

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

Свободно распространяемое программное обеспечение

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

Программное обеспечение отечественного производства:

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

Раздел 10. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.