

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

 Р.И. Акмаева

«03» июня 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

 Р.И. Акмаева

«03» июня 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Составитель

Дергунов В.В., к.э.н., доцент,  
Доцент кафедры менеджмента  
Туктарова А.Н., ассистент кафедры менеджмента

Направление подготовки

**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
НЕ ПРЕДУСМОТРЕН**

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

**бакалавр**

Форма обучения

**заочная**

Год приёма

**2020**

Курс

Астрахань, 2021 г.

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели освоения дисциплины

**Целями** освоения дисциплины **Стратегическое планирование** являются:

– добиться всестороннего и глубокого понимания студентами природы и сущности всего спектра отношений в области применения инструментов стратегического планирования на отечественных предприятиях;

- дать студентам – будущим специалистам - возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят им учитывать стратегические аспекты при принятии управленческих решений и осуществлять эффективное управление организацией в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

**Целями** освоения дисциплины **Стратегическое планирование** являются:

- – добиться всестороннего и глубокого понимания студентами природы и сущности всего спектра отношений в области применения инструментов стратегического планирования на отечественных предприятиях;

- - дать студентам – будущим специалистам - возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят им учитывать стратегические аспекты при принятии управленческих решений и осуществлять эффективное управление организацией в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

Спецификой данного курса является:

- углубление знаний за счет включения более широкого круга проблем, связанных с постановкой и развитием на предприятиях методов и инструментов стратегического планирования и менеджмента;

- акцент на выяснение теоретических и практических вопросов внедрения методов и инструментов стратегического планирования и менеджмента на предприятиях разных видов производств и отраслей;

- выработка навыков самостоятельного исследования конкретных проблем стратегического планирования и менеджмента, существующих на отечественных предприятиях;

- раскрытие имеющихся в современной отечественной и зарубежной науке концепций по различным аспектам стратегического планирования и менеджмента.

## 1.2. Задачи освоения дисциплины

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

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

- Предоставление студентам систематизированных знаний о главных понятиях, категориях и показателях, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий деятельности организаций

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

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

- Формирование и развитие у студентов навыков коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных

решений и аргументированного убеждения аудитории

После изучения дисциплины студент должен свободно ориентироваться в проблемах и методах стратегического планирования и менеджмента, владеть терминологией и основными понятиями дисциплины стратегического управления и уметь правильно выявлять проблемы и находить подходы к их решению.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

2.1. Данная дисциплина относится к дисциплинам по выбору Блока 1 учебного плана. Шифр Б 1.Д.04.02. Дисциплина изучается в 3-м семестре. Зачет дифференцированный в 3 семестре. Трудоемкость 4 з.е.

**2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами (модулями):**

- Основы теории управления,
- Экономическая теория и др., предшествующими изучению дисциплины «Стратегическое планирование».

**Требования к «входным» знаниям, умениям и готовности обучающегося, необходимым при освоении данной дисциплины:**

**Знать:**

- современные концепции в области менеджмента;
- главные понятия, категории и показатели, которые используются при анализе и оценке уровня состояния менеджмента организаций;

**Уметь:**

- критически оценивать разные подходы, методы и инструменты управленческой деятельности организации;
- исследовать и анализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- правильно выявлять проблемы и находить подходы к их решению;

**Владеть:**

- навыками коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории;
- терминологией и основными понятиями дисциплины «Стратегическое планирование».

**2.3. Перечень последующих учебных дисциплин (модулей), для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):**

- «Экономика организации»,
- «Инновационный менеджмент в управлении персоналом»,
- «Методы стратегического менеджмента в управлении персоналом»,
- «Стратегическое управление персоналом» и написания выпускной квалификационной работы (ВКР) – бакалаврской работы.

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки: ПК-1, ПК-2, ПК-15, ПК-16.

а) общекультурных (ОК):

б) общепрофессиональных (ОПК):

в) профессиональных (ПК): ПК-1, ПК 2, ПК-15, ПК-16.

**Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения**

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения дисциплины |
|-----------------|--------------------------------------------|
|-----------------|--------------------------------------------|

| Код в ОП | Название                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Знать                                                                                                                                                                                                                                                               | Уметь                                                                                                                                                                                                                                                                             | Владеть                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1     | знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике | основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, | применять концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника,                                    | навыками разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника |
| ПК-2     | знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                                                                                                            | основы кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                 | Применять методы кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала                                                                                                                                       | Навыками кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                |
| ПК-15    | владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации                                                                                                | Правила сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации         | Применять на практике Правила сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации | навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации         |
| ПК-16    | владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                                                                                                                      | Правила анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                               | анализировать и мониторить уровень конкурентоспособности и стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                                      | навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике                                                                                                               |

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (4 зачетные единицы) с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся составляет:

**Таблица 2. Структура и содержание дисциплины (модуля)**

| № п/п        | Наименование раздела (темы)                                                                                                                 | Семестр  | Неделя семестра | Контактная работа (в часах) |          |    | Самостоят. работа |            | Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)<br>Форма промежуточной аттестации (по семестрам)                                                                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|-----------------------------|----------|----|-------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                             |          |                 | Л                           | ПЗ       | ЛР | КР                | СР         |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1            | Сущность стратегического планирования. Соотношение со стратегическим менеджментом. Стратегия предприятия: сущность, классификация.          | 3        | 2               | 1                           | 1        |    |                   | 30         | 1. Собеседование.<br>2. Практикующее упражнение.<br>3. Обсуждение КС: «Аквариус меняет стратегию».                                                                                                                                                                         |
| 2            | Управленческие процессы (этапы) постановки системы стратегического управления в организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. | 3        | 2-3             | 1                           | 1        |    |                   | 30         | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Обсуждение КС: «Российские кинескопы» и «Сургутский газоперерабатывающий завод».                                                                                                                                                         |
| 3            | Миссия и цели организации. Анализ и выбор стратегии. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.                              | 3        | 4-5             | 1                           | 1        |    |                   | 40         | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Продукт №345 фирмы Альфа. Построение матрицы БКГ».                                                                                                                                                  |
| 4            | Конкурентный анализ. Структурный и ресурсный подход к конкуренции. Ключевые компетенции и динамические способности.                         | 3        | 5               | 1                           | 1        |    |                   | 36         | 1. Практикующие упражнения по темам «Конкурентный анализ» и «Структурный и ресурсный подходы к конкуренции».<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Пятерочка», «Философия роста компании Бомбардье», «Сауствест эйрлайнз».<br>4. Тестирование в системе ЭОР «Moodle». |
| <b>ИТОГО</b> |                                                                                                                                             | <b>3</b> |                 | <b>4</b>                    | <b>4</b> |    |                   | <b>136</b> | <b>Зачет в 3 семестре</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |

Условные обозначения:

Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа по отдельным темам

**Таблица 3. Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них компетенций**

| Темы, разделы дисциплины                                                                                                                            | Кол-во часов |      |      |       |       | общее кол-во компетенций |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------|-------|-------|--------------------------|
|                                                                                                                                                     |              | ПК-1 | ПК-2 | ПК-15 | ПК-16 |                          |
| Тема 1. Сущность стратегического планирования. Соотношение со стратегическим менеджментом. Стратегия предприятия: сущность, классификация.          | 32           | +    |      | +     | +     | 3                        |
| Тема 2. Управленческие процессы (этапы) постановки системы стратегического управления в организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. | 32           | +    |      | +     | +     | 3                        |
| Тема 3. Миссия и цели организации. Анализ и выбор стратегии. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.                              | 42           | +    | +    | +     | +     | 4                        |
| Тема 4. Конкурентный анализ. Структурный и ресурсный подход к конкуренции. Ключевые компетенции и динамические способности.                         | 38           | +    |      | +     |       | 2                        |

### Краткое содержание курса

Тема 1. Сущность стратегического планирования. Соотношение со стратегическим менеджментом. Стратегия предприятия: сущность, классификация.

Тема 2. Управленческие процессы (этапы) постановки системы стратегического управления в организации. Анализ внешней и внутренней среды организации.

Тема 3. Миссия и цели организации. Анализ и выбор стратегии. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.

Тема 4. Конкурентный анализ. Структурный и ресурсный подход к конкуренции. Ключевые компетенции и динамические способности.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 5.1. Указания по организации и проведению лекционных, практических (семинарских) и лабораторных занятий с перечнем учебно-методического обеспечения.

Освоение дисциплины «Стратегическое планирование» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы. Методы проведения аудиторных занятий: лекции, активные формы проведения занятий, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, кейсов методом case-study.

**Методы проведения практических занятий и семинаров (контактных часов):** решение практикующих упражнений и задач, обсуждение и решение практических конкретных и аналитических ситуаций – кейсов, консультации по темам курса, обсуждение и проверка домашних заданий. В целях реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги), которые в сочетании с внеаудиторной работой смогут сформировать и развить необходимые профессиональные навыки у обучающихся

## 5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице.

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

### **Формы самостоятельной работы:**

- чтение обязательной литературы;
- выполнение письменных домашних заданий (упражнения, расчеты, разбор кейсов, подготовка практического анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и заданий по задаваемым на дом ситуациям);
- индивидуальная (или групповая) подготовка к анализу конкретной ситуации;
- подготовка презентаций домашних заданий;
- подготовка и анализ стратегических карт организаций.

### **Формы контроля:**

- контроль посещаемости аудиторных, практических и контактных занятий;
- оценка активности участия в дискуссиях на аудиторных и контактных занятиях (работа в мини-группах и общей аудитории);
- оценка подготовки студентами ПАКСов;
- оценка всех форм самостоятельной работы (тесты, упражнения, кейсы, и др.);
- защита групповых практико-ориентированных проектов по построению системы стратегического менеджмента в организации.

### **Методические указания по выполнению заданий для самостоятельной работы студентов (СРС) по дисциплине «Стратегическое планирование».**

Самостоятельная работа студентов (СРС) должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать слушателей на умение применять теоретические знания на практике.

Цель заданий для самостоятельной работы – закрепить и расширить знания по дисциплине «Стратегическое планирование», развить навыки системной и аналитической работы по разработке системы стратегического управления, принятия самостоятельных управленческих решений путем составления заключений по диагностике существующей системы менеджмента, эффективности используемых стратегических инструментов, расчета влияния внедрения проектируемых мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления на основные технико-экономические показатели деятельности предприятия и др.

Задания для СРС выполняются слушателем самостоятельно, во внеаудиторное время, в устной форме и в письменном виде: в виде ПАКСов (письменного анализа конкретных ситуаций), выполненных расчетов по обоснованию целесообразности внедрения ССП или рекомендованного преподавателем той или иной конкретной ситуации, или деловой игры.

Работа должна носить самостоятельный, творческий характер и при её проверке преподаватель в первую очередь оценивает обоснованность и оригинальность выводов. В своей работе, выполненной в форме домашнего задания, слушатель должен четко сформулировать и аргументировать основные выводы и рекомендации по принятию того или иного управленческого решения по рассматриваемой теме, основываясь на глубокой проработке всех аспектов темы, предложенной преподавателем в качестве проблемы исследования.

Для выполнения заданий слушателям необходимо изучить по исследуемым вопросам основные публикации, представленные в перечне литературы, рекомендуемой

по каждой теме учебной дисциплины.

Выбор контрольных заданий, практикующих упражнений, деловых игр и конкретных ситуаций для СРС осуществляется ведущим преподавателем в соответствии с перечнем контрольных заданий для СРС.

Текст работы должен соответствовать требованиям, заявленным преподавателем при выдаче задания для СРС: либо согласно пунктам типовой формы ПАКС, либо в произвольной форме, либо в табличной форме при выполнении рекомендации с необходимым экономическим обоснованием – по пятибалльной системе (или 100-балльной рейтинговой системе).

Результаты выполненной СРС учитываются при определении баллов текущей успеваемости при аттестации слушателя (зачет). Кроме того, на практических занятиях для контроля СРС проводятся: тестирование, экспресс-опрос, заслушивание рефератов и заключений (эссе), сквозным экономическим задачам (СЭЗ).

Целесообразно рекомендовать студентам при планировании количества затрачиваемого ими времени на изучение дисциплины придерживаться определенных принципов:

- приступая к изучению дисциплины, слушатель должен прежде всего познакомиться с УМК по дисциплине (с электронным вариантом на сайте университета или на кафедре с печатным вариантом);
- каждый должен иметь в своем непосредственном распоряжении рекомендованное преподавателем учебное пособие или учебник по данной дисциплине, который взят либо в библиотеке, либо приобретен самим студентом;
- в обязательном порядке каждый слушатель должен получить на кафедре диск электронного учебника, имеющегося на кафедре, и скопировать его для собственного использования;
- после прослушивания очередной лекции целесообразно ознакомиться с соответствующим учебным материалом, рекомендованным преподавателем или указанным в УМК, прочитав определенные страницы соответствующих глав и параграфов основной учебной литературы;
- студенту следует систематически самостоятельно готовиться к практическому занятию, руководствуясь указаниями УМК по организации работы с литературой и контрольно-измерительными материалами (практикумами, тестами, задачами с решениями по отдельным темам дисциплины, контрольными вопросами для самоконтроля);
- для более глубокого изучения рассматриваемых вопросов следует использовать дополнительные учебно-методические материалы, включая статьи из периодики, рекомендуемые монографии;
- после изучения определенного учебного модуля или дидактической единицы слушатель может самостоятельно оценить уровень своей подготовки по степени выполнения им тестов по определенным разделам и темам дисциплины и вопросам для самоконтроля, имеющихся в УМК. Это позволит слушателям лучше подготовиться к выполнению рубежного контроля, который производится в виде контрольной работы или тестирования по укрупненным разделам дисциплины,
- систематическая самостоятельная подготовка слушателей с помощью УМК в УМК к практическим занятиям и рейтинговым мероприятиям значительно повысит уровень их готовности к итоговому контролю – экзамену по дисциплине;
- важнейшим способом для успешной сдачи зачета по дисциплине является обязательное совместное обсуждение в минигруппе и группе в целом конкретных ситуаций.

**Таблица 4. Содержание самостоятельной работы обучающихся**



| Номер<br>раздела<br>(темы) | Темы/вопросы, выносимые на<br>самостоятельное изучение                                                                                  | Кол-во<br>часов | Формы работы                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.                    | Соотношение между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом. Отличие от долгосрочного планирования деятельности фирмы. | 30              | 1. Собеседование.<br>2. Практикующее упражнение.<br>3. Обсуждение КС: «Аквариус меняет стратегию».                                                                                                                                                                       |
| Тема 2.                    | Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для одной известной компании.....                                             | 30              | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Обсуждение КС: «Российские кинескопы» и «Сургутский газоперерабатывающий завод».                                                                                                                                                       |
| Тема 3                     | Изучить портфельную матрицу МакКинзи.                                                                                                   | 40              | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Продукт №345 фирмы Альфа. Построение матрицы БКГ».                                                                                                                                                |
| Тема 4                     | Изучить отличия ключевых компетенций от динамических способностей фирмы                                                                 | 36              | 1. Практикующие упражнения по темам «Конкурентный анализ» и «Структурный и ресурсный подходы к конкуренции».<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Пятерочка», «Философия роста компании Бомбардье», «Саувест эйрлайнз».<br>4. Тестирование в системе ЭОР «Moodle». |

### 5.3. Виды и формы письменных работ, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины.

При освоении данной дисциплины предусмотрена одна письменная самостоятельная работа по теме «Идентификация и определение ключевых компетенций в известной компании».

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 6.1. Образовательные технологии

| Название образовательной технологии                                  | Темы, разделы дисциплины                   | Краткое описание применяемой технологии                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дискуссия                                                            | используется на всех занятиях              | Обсуждение с обучающимися спорных вопросов, учебного материала, проблем с целью выяснения и сопоставления различных точек зрения, нахождения правильного решения спорного вопроса |
| Проведение эвристической беседы                                      | используется на всех занятиях              | Побуждение студентов к поиску самостоятельного ответа на поставленный вопрос путем постановки наводящих вопросов                                                                  |
| Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study               | используется на занятиях по темам 1, 2, 3. | Проведение анализа и оценки результатов различных производственных ситуаций по проблемам стратегического менеджмента                                                              |
| Выполнение практических заданий в командах (группах) по 2-6 человек  | используется на занятиях по темам: 3.      | Организация совместной работы обучающихся по анализу и оценке хозяйственных ситуаций                                                                                              |
| Проведение тестирования по тестам с последующим анализом результатов | используется на занятиях по темам: 4.      | Исследование результатов тестирования и определение недочетов.                                                                                                                    |

### 6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle) или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

### 6.3. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Перечень лицензионного программного обеспечения

| Наименование программного обеспечения                                                   | Назначение                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Adobe Reader                                                                            | Программа для просмотра электронных документов    |
| Платформа дистанционного обучения LMS Moodle                                            | Виртуальная обучающая среда                       |
| 1С: Предприятие 8                                                                       | Система автоматизации деятельности на предприятии |
| Mozilla FireFox                                                                         | Браузер                                           |
| Microsoft Office 2013,<br>Microsoft Office Project 2013,<br>Microsoft Office Visio 2013 | Пакет офисных программ                            |
| 7-zip                                                                                   | Архиватор                                         |
| Microsoft Windows 7 Professional                                                        | Операционная система                              |
| Kaspersky Endpoint Security                                                             | Средство антивирусной защиты                      |
| Google Chrome                                                                           | Браузер                                           |
| Notepad++                                                                               | Текстовый редактор                                |
| OpenOffice                                                                              | Пакет офисных программ                            |
| Opera                                                                                   | Браузер                                           |
| Paint .NET                                                                              | Растровый графический редактор                    |
| Microsoft Visual Studio                                                                 | Среда разработки                                  |

Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем

| Учебный год | Наименование ЭБС                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021/2022   | Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <a href="https://biblio.asu.edu.ru">https://biblio.asu.edu.ru</a><br>Учетная запись образовательного портала АГУ                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|             | Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Для факультета иностранных языков кафедры «Восточные языки». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями по направлению «Восточные языки». <a href="http://www.studentlibrary.ru">www.studentlibrary.ru</a> . Регистрация с компьютеров АГУ |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента».</b> Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий.</p> <p><a href="http://www.studentlibrary.ru">www.studentlibrary.ru</a>. Регистрация с компьютеров АГУ</p> |
| <p><b>Электронная библиотечная система IPRbooks.</b> <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Электронно-библиотечная система BOOK.ru</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Стратегическое планирование» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

**Таблица 5.**  
**Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств**

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины*                                                                                                           | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Тема 1. Сущность стратегического планирования. Соотношение со стратегическим менеджментом. Стратегия предприятия: сущность, классификация.          | ПК-15, ПК-16                                  | 1. Собеседование.<br>2. Практикующее упражнение.<br>3. Обсуждение КС: «Аквариус меняет стратегию».                                                                                                                                                             |
| 2     | Тема 2. Управленческие процессы (этапы) постановки системы стратегического управления в организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. | ПК-1, ПК-2, ПК-15, ПК-16                      | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Обсуждение КС: «Российские кинескопы» и «Сургутский газоперерабатывающий завод».                                                                                                                                             |
| 3     | Тема 3. Миссия и цели организации. Анализ и выбор стратегии. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.                              | ПК-1, ПК-2, ПК-15, ПК-16                      | 1. Практикующее упражнение.<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Продукт №345 фирмы Альфа. Построение матрицы БКГ».                                                                                                                                      |
| 4     | Тема 4. Конкурентный анализ. Структурный и ресурсный подход к конкуренции. Ключевые компетенции и динамические способности.                         | ПК-1, ПК-2, ПК-15, ПК-16                      | 1. Практикующие упражнения по темам «Конкурентный анализ» и «Структурный и ресурсный подходы к конкуренции».<br>2. Собеседование.<br>3. Обсуждение КС: «Пятерочка», «Философия роста компании Бомбардье», «Саувест эйрлайнз».<br>4. Тестирование в системе ЭОР |

|  |  |  |           |
|--|--|--|-----------|
|  |  |  | «Moodle». |
|--|--|--|-----------|

## **7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно отвечать на дополнительные вопросы;
- оценка «хорошо» - если студент демонстрирует глубокие знания теоретического материала, последовательное изложение, допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- оценка «удовлетворительно» - при наличии существенных ошибок в изложении теоретического материала, неполное изложение теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- оценка «неудовлетворительно» - при отсутствии целостного ответа по вопросу, существенных пробелах в знаниях.

Критерии оценки результатов выполнения практических заданий:

- оценка «5» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «4» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- оценка «3» выставляется студенту, если он испытывает затруднения при выполнении задания; дает неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполняет задание при подсказке преподавателя; затрудняется в формулировке выводов;
- оценка «2» выставляется студенту, если он не способен правильно выполнить задание.

## **7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

### **Примерные вопросы к зачету по курсу «Стратегическое планирование» в 3 семестре:**

1. Сущность стратегического управления или стратегического планирования.
2. Стратегия организации: сущность, классификации.
3. Процесс стратегического планирования как совокупность трех этапов: стратегического анализа, целеполагания и стратегического выбора.
4. Миссия и цели предприятия. Понятие о видении.
5. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
6. Уровни стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
7. Базовые стратегии развития фирмы: роста, стабилизации, выживания.
8. Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса (по Ф. Котлеру).
9. Стратегические и финансовые цели, глобальные и локальные цели организации.
10. Понятие иерархии целей в организации, процесс выработки целей в организации.
11. Метод управления по целям (УПЦ или МВО).
12. Содержание этапа системы СУ «Анализ и выбор стратегии».
13. Соотношение стратегического планирования и стратегического менеджмента.

14. Методы уяснения текущей стратегии фирмы.
15. Анализ портфеля продукции – важнейший инструмент стратегического управления.
16. Понятие «стратегической единицы бизнеса» (СЕБ/SBU).
17. Бостонская портфельная матрица: ее преимущества и недостатки.
18. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда.
19. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру.
20. Этапы конкурентного анализа.
21. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
22. Цепочка ценностей – инструмент стратегического анализа издержек и конкурентоспособности цен предприятия по отношению к конкурентам.
23. Алгоритм построения и применения цепочки ценностей.
24. Оценка конкурентной силы фирмы.

**Примерная тематика рефератов (эссе) по дисциплине «Стратегическое планирование»:**

1. Эволюция теории стратегического планирования и менеджмента.
2. Современный стратегический анализ организации.
3. Оценка выбранной стратегии развития организации.
4. Анализ и оценка влияния факторов внешней среды на стратегическое развитие организации.
5. Формирование организационной культуры и ее роль в стратегическом развитии организации.
6. Определение миссии и целей организации и их роль в выборе эффективной стратегии развития организации.
7. Обоснование преимуществ стратегического управления в обеспечении долгосрочных перспектив развития организации.
8. Формирование интегрированной метрики стратегического процесса как основа для обеспечения сопоставимости результатов исследований стратегий российских организаций.
9. Анализ и выбор стратегии развития организации.
10. Сценарное планирование в системе стратегического планирования.

**Тема 1. Сущность стратегического планирования. Соотношение со стратегическим менеджментом. Стратегия предприятия: сущность, классификация.**

**1. Наименование оценочного средства: собеседование по теме.**

**Тренировочные вопросы и задания к теме 1**

1. Существует ли разница между СП и СУ?
2. Существует ли временные рамки СП?
3. Почему необходимо осуществлять СП?
4. Зависит ли значимость СП от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации.
6. В чем состоит сущность СП по И. Ансоффу?
7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?
8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?
11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?
12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

## **2. Наименование оценочного средства: практикующие упражнения по теме 1.**

### **Задание: прочитайте и ответьте на вопросы.**

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

*Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?*

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. *Определите тип стратегии фирмы.*

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. *Определите тип стратегии производителя компьютеров.*

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. *Определите тип стратегии компании.*

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). *Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.*

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. *Определите тип стратегии фирмы.*

7. Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

### **Перечень элементов пирамиды:**

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;

- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

### Пирамида создания стратегии корпорации

| Уровень                                  | Задачи разработки стратегии |                    |                      |
|------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------|
|                                          | Разработка миссии           | Установление целей | Разработка стратегии |
| Уровень 1<br>Корпорации                  |                             |                    |                      |
| Уровень 2<br>Хозяйственное подразделение |                             |                    |                      |
| Уровень 3<br>Функциональные единицы      |                             |                    |                      |
| Уровень 4<br>Операционная единица        |                             |                    |                      |

8. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвует только руководство фирмы?

9. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства фирмы.

10. К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

- главный стратегический подход (стратегия разрабатывается руководителем);
- подход делегирования полномочий;
- совместный подход;
- инициативный подход.

*На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».*

#### Перечень характеристик:

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководства широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

### Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

| Наименование подхода          | Достоинства | Недостатки |
|-------------------------------|-------------|------------|
| Главный стратегический подход |             |            |
| Делегирование полномочий      |             |            |
| Совместный подход             |             |            |
| Инициативный подход           |             |            |

11. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак». *Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕБ.*

12. В основе стратегии фирмы – проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

*Определите, какую стратегию реализует фирма и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.*

13. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом, – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

*Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.*

14. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области очень незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

*Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.*

15. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

*Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.*

16. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

*Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.*

17. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду, анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих 8 шагов, перечисленных в случайном порядке. *Проранжируйте эти шаги:*

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) GE (McKinsey) для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;



в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственной портфеле компании.

### **3. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация «Аквариус меняет стратегию».**

**Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.

2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).

3. Провести обсуждение КС «Аквариус» меняет стратегию» в минигруппе.

4. Провести общее обсуждение КС в группе.

#### **Рекомендации для дополнительного чтения**

1. Для более глубокого понимания отличия стратегического управления от нестратегического (оперативного, текущего) следует ознакомиться с кейсом «Аквариус меняет стратегию» (разработчик: проф. О.С.Виханский), приведенным в разделе «Практикум» настоящего пособия и в:

Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» /Под ред. А.И.Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. с. 122-124.

2. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 года. см. сайт [www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru).

3. Ансофф. И. Стратегическое управление. Под научной редакцией Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989.

4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 19-35.

### **Тема 2. Управленческие процессы (этапы) постановки системы стратегического управления в организации. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

#### **1. Наименование оценочного средства: практикующее упражнения по теме.**

##### **Тренировочные задания и вопросы к теме 2**

1. Представьте себе, что Вы специалист по СУ и Вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. *С чего Вы начнете свою работу:*

а) с анализа финансового положения фирмы;

б) изучения целей фирмы;

в) досконального анализа деятельности высшего руководства;

г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;

д) анализа производственного потенциала фирмы;

е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов.

2. На примере РАО «Газпром» определите возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации. При этом ответьте на вопросы:

- «Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах» является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?
- Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?
- Выявленные вами возможности являются ли также возможностями для ваших конкурентов ?
- Выявленные вами угрозы во внешней среде являются ли также угрозами для ваших конкурентов ?

## **2. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация КС «Российские кинескопы» и «Газель».**

### **Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.
2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).
3. Провести обсуждение КС в минигруппе.
4. Провести общее обсуждение КС в группе.

### **Рекомендации для дополнительного чтения**

1. Для более глубокого уяснения содержания эталонных (базисных) стратегий следует ознакомиться с кейсами: «Российские кинескопы» (автор - А.М.Зобов), «Сургутский газоперерабатывающий завод» (автор – А.М.Зобов), приведенными в:
  - Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение. Управление персоналом. Научн. редакторы: А.М.Зобов, Б.Н.Киселев /М.: ГУУ. 1998. С. 159-163, 164-167;
  - и с кейсом «Стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж» - детальный план, ловкий прием или модель поведения?» (автор – И.Б.Гурков), приведенным в:
    - Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: ТЕИС, 2004.- С. 21-25.
2. Интересный пример содержания применяемой стратегии развития бизнеса в отечественной торговой сети – ритейле «Пятерочка» приведен в:
  - статье Матвеевой А. «Микросхема для бедной страны» // Эксперт, 2002. 15 апреля. №15 (№322);
  - учебнике для студентов вуза, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации»: Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд.-М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 446-450.
3. Целесообразно также познакомиться с содержанием кейса «Реструктуризация корпорации «General Electric», подготовленного О.М.Хотяшевой и изложенного в:
  - Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.- С.180-187.
4. Сборник теоретических статей наиболее авторитетных современных авторов по стратегическому менеджменту приведен в:
  - Куинн, Дж. Б. Стратегии перемен // Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: 2001. – 688 с.
  - Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

### **Тема 3. Миссия и цели организации. Анализ и выбор стратегии. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.**

#### **1. Наименование оценочного средства: практикующее упражнение по теме: «Представление формулировок видения и миссии по 5 известным компаниям».**

Задание: в интернете выберете 5 правильных формулировок миссии и видения известных компаний.

#### **2. Наименование оценочного средства: собеседование по теме.**

##### **Тренировочные задания и вопросы к теме 3**

1. «*Times Mirror Corp* – это информационная компания, деятельность которой связана, в основном, с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами».

*Определите особенности приведенной формулировки миссии.*

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. *McDonald's*:

2.1.1. «Достигнуть 100% уровня удовлетворения клиента...ежедневно...в каждом ресторане...каждого клиента».

2.2. *Rubbrmaid*:

2.2.1 «Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долларов до 2 млрд. долларов».

2.2.2. «Раз в 1,5–2 года выходить на новый рынок».

2.2.3. «Обеспечить, чтобы 30% от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет».

2.2.4. «Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли».

2.2.5. «Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям».

2.3. *McCormik&Company*:

2.3.1. «Достигнуть 20% уровня дохода по акциям».

2.3.2. «Довести годовой прирост продаж до 10%».

2.3.3. «Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%».

2.3.4. «Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%».

2.3.5. «Выделять на выплату дивидендов 25–30% чистого дохода».

2.3.6. «Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы».

2.3.7. «Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании».

*Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?*

3. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. *Сформулируйте миссию данной компании.*

#### **3. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация «Продукт № 345 фирмы «Альфа».**

**Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.

2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).

3. Провести обсуждение КС в минигруппе.

4. Провести общее обсуждение КС в группе.

**Тема 4. Конкурентный анализ. Структурный и ресурсный подход к конкуренции. Ключевые компетенции и динамические способности.**

**1. Наименование оценочного средства: практикующие упражнения по теме «Конкурентный анализ»**

1. На основании данных таблицы А дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятий:

*Таблица А*

**Характеристики конкурентных позиций подразделений**

| Наименование характеристик      | Значение характеристик по подразделениям |                 |                 |              |
|---------------------------------|------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
|                                 | 1                                        | 2               | 3               | 4            |
| 1. Качество товара              | хор                                      | удовл           | отл             | очень плохо  |
| 2. Репутация                    | хор                                      | скорее хор      | отл             | очень плохо  |
| 3. Производственные возможности | плохо                                    | отл             | не вполне удовл | удовл        |
| 4. Технологические новинки      | отл                                      | очень плохо     | скорее хор      | скорее плохо |
| 5. Сбытовая сеть                | очень хор                                | не вполне удовл | отл             | удовл        |
| 6. Маркетинг                    | очень хор                                | не вполне удовл | отл             | удовл        |
| 7. Финансовое положение         | удовл                                    | отл             | скорее хор      | скорее плохо |
| 8. Издержки относительные       | удовл                                    | отл             | скорее плохо    | очень плохо  |
| 9. Обслуживание клиентов        | удовл                                    | скорее хор      | отл             | очень плохо  |

*Таблица Б*

| Шкала оценок                       |         |     |         |              |    |              |           |       |           |
|------------------------------------|---------|-----|---------|--------------|----|--------------|-----------|-------|-----------|
| Качественные оценки                |         |     |         |              |    |              |           |       |           |
| отл                                | оч. хор | хор | ск. хор | бол. чем уд. | уд | не вполне уд | ск. плохо | плохо | оч. плохо |
| 10                                 | 9       | 8   | 7       | 6            | 5  | 4            | 3         | 2     | 1         |
| Количественные значения (в баллах) |         |     |         |              |    |              |           |       |           |

2. На основании данных веса, приведенных в табл. 9Б, и с использованием таблиц к заданию 1 дать взвешенную оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

3. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношения спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. *Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.*

4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы

может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. *Что делать фирме в этой ситуации?*

5. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. *Определите тип конкурентной стратегии фирмы.*

6. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель – как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации. *Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.*

7. Компания смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы; транспортировку на скотобойни; транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины.

Компания построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены.

*Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.*

8. Фирма не сумела направить свою стратегию по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек; дифференциация; фокусирование. В результате этого она оказалась в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она испытывает нехватку инвестиций, у нее низкая норма прибыли. *Определите тип, к которому относится данная фирма, и объясните причины ее неблагоприятного положения.*

#### **Рекомендации для дополнительного чтения**

1. Для более глубокого раскрытия проблемы «Продукт на конкурентном рынке» следует ознакомиться с кейсами: «Микро-машина Москва» и «Персональный компьютер - стратегия развития продукта», приведенными в:

- Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение. Управление персоналом. Научн. редакторы: А.М.Зобов, Б.Н.Киселев /М.: ГУУ. 1998.- С. 269-294;

- а также с кейсом «Проект «NEO» - «новый товар - новый сегмент» компании «Вимм-Билль-Данн», приведенным в:

- Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. - С. 201-210.

2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 79-140.

3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 72-129.

4. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 года. см. сайт [www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru).

#### **2. Наименование оценочного средства: практикующие упражнения по теме «Структурный и ресурсный подход к конкуренции».**

##### **Тренировочные задания и вопросы**

1. Обоснуйте, почему на смену структурному подходу к конкуренции пришел ресурсный подход, основанный на идентификации и развитии внутренних отличительных способностей и ключевых компетенций фирмы?
2. В чем состоит различие между ресурсами и компетенциями?
3. Из каких взаимосвязанных частей состоят в самом общем виде ключевые, корневые компетенции фирмы, по И.Б. Гуркову?
4. Что понимается под способностями по созданию и извлечению стоимости корпорацией по отношению к входящим в нее бизнесам, структурным подразделениям? Правильно ли их называть «родительскими способностями»?
5. В каких сферах деятельности сказываются «родительские способности» отечественных корпораций?
6. Какие существуют способы по идентификации ключевых компетенций?
7. Каким условиям должны отвечать отличительные способности организации, чтобы удостоиться звания «ключевые компетенции», согласно подходу Г.Хэмела и К.К.Прахалада?
8. Какие ключевые компетенции отличают компанию РАО «Газпром»?

#### **Рекомендации для дополнительного чтения**

1. Для более глубокого уяснения сущности ключевых, корневых компетенций следует ознакомиться с кейсами: «Компания «Бомбардье» и «Автотор» - борьба за живучесть в бурных волнах российской экономической политики», приведенными в:  
- Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. - С.108-114; а также с кейсом «Саутвест Эйрлайнз», приведенным в:  
- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М: ТЕИС, 2004. - С.92-103.
2. С отличительными способностями компаний можно познакомиться в ситуации «Успех компании Marion Labs, Inc. в области трансфера технологий», приведенной в:  
- Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. - С. 196-198.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 141-192.

#### **3. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация КС «Пятерочка»**

##### **Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.
2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).
3. Провести обсуждение КС в минигруппе.
4. Провести общее обсуждение КС в группе.

#### **4. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация КС «Философия роста компании Бомбардье»**

##### **Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.
2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).
3. Провести обсуждение КС в минигруппе.
4. Провести общее обсуждение КС в группе.

#### **5. Наименование оценочного средства: конкретная ситуация КС «Саутвест эйрлайнз»**

##### **Задание по кейсу:**

1. Прочитать 3 раза текст ситуации.

2. Подготовить письменный анализ конкретной ситуации (ПАКС).
3. Провести обсуждение КС в минигруппе.
4. Провести общее обсуждение КС в группе.

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Максимальное количество баллов за работу в течение семестра:

50 баллов

Итоговый контроль:

10 баллов

| № п/п                      | Контролируемые мероприятия                             | Количество мероприятий/ баллы                       | Максимальное количество баллов | Срок предоставления   |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>основной блок</b>       |                                                        |                                                     |                                |                       |
| 1.                         | Устный ответ при обсуждении конкретной ситуации        | 5 ответов × 6 баллов                                | 30                             | по расписанию         |
| 2.                         | Выполнение практического упражнения, домашнего задания | 3 заданий × 5 баллов                                | 15                             | по расписанию         |
| 3.                         | Выполнение контрольной работы                          | 2 контр. работы × 6 баллов                          | 10                             | на 5-м, 11-м занятиях |
| 4.                         | Устный ответ при контрольном зачетном опросе           | 1 опрос × 10 баллов                                 | 5                              | на последнем занятии  |
| <b>Итого:</b>              |                                                        |                                                     | <b>60</b>                      |                       |
| <b>дополнительный блок</b> |                                                        |                                                     |                                |                       |
| 3.                         | <b>Зачет</b>                                           | В соответствии с установленными кафедрой критериями | 30                             | по расписанию         |
| <b>Итого:</b>              |                                                        |                                                     | <b>90</b>                      |                       |
| 4.                         | <b>Блок бонусов</b>                                    |                                                     |                                |                       |
| 4.1.                       | Посещение занятий                                      | 1 балл × 5 занятий                                  | 5                              | по расписанию         |
| 1. 4. 2.                   | Активная включенность студента в занятие               | 1 балл × 5 занятий                                  | 5                              | по расписанию         |

#### Система штрафов

| Показатель                                                 | Баллы |
|------------------------------------------------------------|-------|
| Опоздание                                                  | -1    |
| Не готов к занятию                                         | -2    |
| Нарушение учебной дисциплины                               | -2    |
| Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие) | -2    |

### 8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### а) основная литература:

1. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
3. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
4. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
5. Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование. Учебник для магистров. Изд-во «Дашков и К», 2013. Электронный ресурс. ЭБС ООО «Центр цифровой дистрибуции» «Книгафонд». Электронный ресурс. Режим доступа: [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru).

6. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ//Учебник. Гриф МОН. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
8. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320с.

**б) дополнительная литература:**

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)
10. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия. уч. пос. М.: Изд-во «ЮНИТИ-Дана», 2008. Электронный ресурс. ЭБС ООО «Центр цифровой дистрибуции» «Книгафонд». Электронный ресурс. Режим доступа: [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru).
11. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
12. Лайм Фазэй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 608 с.
13. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского, - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб.: Питер, 2001.-336 с.
15. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», - СПб., Питер, 2000. – 122 с.
17. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М. Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 568с.
18. Н.-Г. Олве, К.-Й. Пети, Ж. Рой, С. Рой. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ. Е. Колотвиной. – СПб.: Питер, 2005. - 320 с.
19. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент. Уч. пос.Изд-во Флинта, МПСИ, 2011. Электронный ресурс. ЭБС ООО «Центр цифровой дистрибуции» «Книгафонд».Электронный ресурс. Режим доступа:[www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru).
- Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий /Уч. пособие.(организаций).Теория и методология. Уч. пособие. Изд-во «ЮНИТИ-Дана», Электронный ресурс. ЭБС ООО «Центр цифровой дистрибуции» «Книгафонд».Электронный ресурс. Режим доступа:[www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru)

**в) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)**

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru).
- 3.Электронная библиотечная система IPRbooks. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)

**9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для проведения занятий по дисциплине «Стратегическое планирование» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными



компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).