



УТВЕРЖДЕНО:
Советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от «20» декабря 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.5 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**основной образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры**

по направлению подготовки:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

направленность (профиль):

Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации

Квалификация: магистр

год начала подготовки: 2025

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>



Аннотация рабочей программы дисциплины Б1.О.5 Стратегическое управление

Дисциплина «Стратегическое управление» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды, в части:

ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий.

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций, в части:

ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности;

ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов;

ОПК-4.4. Определяет приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления, а также представляет интерес организации в этих органах.

ПК-3. Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности, в части:

ПК-3.1. Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности

Содержание дисциплины «Стратегическое управление» охватывает круг вопросов, связанных с изучением основ, способов и методов стратегического планирования и прогнозирования, моделированием социально-экономических систем на стратегический период, использованием программно-целевого подхода, как основы прогнозирования и планирования, а также разработки стратегий на различных уровнях деятельности.

Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с научным подходом изучения и овладения знаниями и пониманием основных принципов и методов стратегического планирования и прогнозирования, базовыми умениями применять методы и технологии стратегического планирования и прогнозирования.

Данный курс позволит обучающимся освоить основы теоретических знаний в области стратегического управления деятельностью организаций с учетом ее особенностей, имеющихся возможностей и потенциалом, изучить средства и методы принятия плановых и прогнозных решений на макро-, мезо- и микро- уровнях, сформировать навыки и умения разработки прогнозов, стратегических, тактических и бизнес-планов, стратегических организационно-управленческих решений и стратегий.

Общая трудоемкость освоения дисциплины очной формы обучения составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 и 4 семест-



ре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (28 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (28 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (118 часов), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Общая трудоемкость освоения дисциплины заочной формы обучения составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Преподавание дисциплины ведется на 2,3 курсе в 4,5 семестрах и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (12 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (12 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (152 часа), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме коллоквиума, защиты индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Программой предусмотрены следующие виды занятий: вводная лекция, лекции, проблемные лекции, практические занятия, предусматривающие: устный и письменный экспресс-опрос по контрольным вопросам, дискуссия, практикующие упражнения, кейс-стадии, анализ конкретных ситуаций.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме четырех контрольных точек: работы с ЭБС, выполнения контрольной работы, тестирования, группового проекта, промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», «Управление проектами (продвинутый уровень)», в процессе научно-исследовательской работы, производственной и преддипломной практики, государственной итоговой аттестации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учетом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности	ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности
	ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов



Наименование и индекс компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.4. Определяет приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления, а также представляет интерес организации в этих органах
ПК-3. Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработки проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности	ПК-3.1. Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Стратегическое управление» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», «Проектоориентированное управление бизнес-процессами», «Управление проектами (продвинутый уровень)», в процессе научно-исследовательской работы, производственной и преддипломной практики, итоговой государственной аттестации.



4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет __5/180__ зачетных единиц/ акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

№ п/ п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			3	4		
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	62	40	22		
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	28	20	8		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	20	8		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	28	20	8		
1.3	Консультации	4		4		
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2		2		
2	Самостоятельная работа обучающихся	118	32	86		
3	Общая трудоемкость, час	180	72	108		
	з.е.	5	2	3		

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			2	3	4	5
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	28			8	18
	в том числе:		-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	12			4	8
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12			4	8
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	12				8
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2				2
2	Самостоятельная работа обучающихся	152			64	88
3	Общая трудоемкость, час.	180			72	108
	з.е.	5			2	3



5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
1/3	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления	Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления	2	Обзорная лекция	2	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	9	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
1/3		Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста	2	Лекция-информация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических и расчетных задач	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений. Подготовка к тестированию.
2/3		Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов	2	Проблемная лекция	2	ПЗ - выполнение аналитических задач и тестов	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
2/3		Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении	2	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение задач. Деловая игра	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
4/3		Контрольная точка №1	-		-	Тестирование	2	
5,6/3		Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель	4	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач, тестов	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
7,8/3		Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия	4	Проблемная лекция	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач, тестов	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
9/3		Контрольная точка №2	-		-	Тестирование	2	
10/3		Тема 7. Стратегические орга-	2	Лекция-	2	ПЗ - решение расчетных	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
		низационно-управленческие решения		визуализация		задач, групповая аудиторная работа		материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
11/3		Тема 8. Стратегическая бизнес-карта, система сбалансированных показателей	2	Лекция-конференция	4	ПЗ - решение расчетных задач, групповая аудиторная работа	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
11/3		Контрольная точка №3	-		-	Практическое задание	2	
1/4	Модуль 2. Технологии стратегического управления	Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов)	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
1/4		Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – решение задач, выполнение практических задач, тестов	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
2/4		Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления	2	Лекция-визуализация	2	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий, тестов	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
2/4		Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – решение расчетных задач, тестирование	9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта
3/4		Групповая консультация			4			
3/4		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта				Презентация проекта	4	

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения				
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	
		Промежуточная аттестация – экзамен 2					

Для заочной формы:

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
4	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления	Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления	0,5	Обзорная лекция	0,5		8	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений.
4		Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста	0,5	Лекция-информация	0,5		8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка сообщений. Подготовка к тестированию.
4		Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов	0,5	Проблемная лекция	0,5		8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений
4		Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении	0,5	Лекция-визуализация	0,5		8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических упражнений, подготовка к тестированию
5		Контрольная точка №1	-		-	Тестирование	2	
4		Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель	1	Лекция-визуализация	1	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения					
			Контактная работа с преподавателем				СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия		
4		Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия	1	Проблемная лекция	1	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
5		Контрольная точка №2	-		-	Тестирование	2	
5		Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения	2	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
5		Тема 8. Стратегическая бизнес-карта, система сбалансированных показателей	1	Лекция-конференция	1	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение аналитических заданий
		Контрольная точка №3	-		-	Практическое задание	2	
5	Модуль 2. Технологии стратегического управления	Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов)	1	Лекция-конференция	1	Деловая игра - Дебаты	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, решение задач, выполнение практических заданий
5		Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование	1	Лекция-конференция	1	ПЗ – решение ситуационных задач, выполнение практических заданий Деловая игра	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
5		Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления	1	Лекция-визуализация	1	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, подготовка к тестированию
5		Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений	2	Проблемная лекция	2	ПЗ – решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, выполнение аналитических заданий, решение задач, выполнение практических заданий, выполнение разделов индивидуального (группового) проекта



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 10

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения				
			Контактная работа с преподавателем				Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	
5		Групповая консультация			2		
5		Контрольная точка №4. Защита индивидуального (группового) проекта	-		-	Презентация проекта	24
5		Промежуточная аттестация – экзамен 2					

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления	Основная литература 1. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 261 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.com/read?id=420219
1	Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления, 9/8 час.	2. Современный стратегический анализ: Учебник / В.А. Ковалев - СПб.: Питер, 2016. – 288 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа ЭБС https://znanium.com/read?id=379366 3. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.com/read?id=398538 4. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/14982 . - ISBN 978-5-16-011296-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1946498 – Режим доступа: по подписке.
2	Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста, 9/8 час.	5. Основы планирования производственной деятельности : учебное пособие / Е. А. Буранова, А. И. Игнатьев, А. В. Родионов [и др.]. - Рязань: Академия ФСИН России, 2019. - 237 с. - ISBN 978-5-7743-0887-3. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1254330 – Режим доступа: по подписке.
3	Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов, 9/8 час.	6. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 260 с. - ISBN 978-5-16-004198-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1941753 – Режим доступа: по подписке.
4	Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении, 9/8 час.	7. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ : учебное пособие / С.А. Бороненкова, А.В. Чепулянис. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1842522. - ISBN 978-5-16-017313-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1842522 – Режим доступа: по подписке.
	Контрольная точка №1, 2/2 час.	Дополнительная литература
5	Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель, 9/10 час.	1. Куприянов, Ю. В. Производственное планирование: интегрированный подход : монография / Ю. В. Куприянов. - Москва : «Креативная экономика», 2018. - 226 с. - ISBN 978-5-91292-227-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1981529 – Режим доступа: по подписке.
6	Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия, 9/10 час.	2. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - Москва : Дашков и К, 2022. - 246 с. - ISBN 978-5-394-05032-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1927311 – Режим доступа: по подписке.
	Контрольная точка №2, 2/2 час.	3. Экономический анализ в управлении деятельностью коммерческих организаций региона : монография / Г. А. Агарков, И. С. Антонова, М. С. Андрушина [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук И. Д. Тургель ; Мин-во науки и высшего образования РФ. - Екатеринбург : Изд-во Уральского
7	Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения, 9/14 час.	
8	Тема 8. Стратегическая бизнес-карта, система сбалансированных показателей, 9/14 час.	
	Контрольная точка №3,	

	2/2 час.	ун-та, 2020. - 196 с. - ISBN 978-5-7996-2998-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1950218 – Режим доступа: по подписке.
	Модуль 2. Технологии стратегического управления	4. Астраханцева, Е. А. Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические и социальные аспекты : монография / гл. ред. Е. А. Астраханцева. - Чебоксары : Сре-да, 2022. - 172 с. - ISBN 978-5-907561-70-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1932270
9	Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов), 9/14 час.	5. Крылов, С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей : монография / С. И. Крылов. - 2-е изд., с изм. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-00184-000-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1494326 – Режим доступа: по подписке.
10	Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование, 9/14 час.	6. Бережнов, Г. В. Стратегическая модель предприятия будущего : монография / Г. В. Бережнов. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 310 с. - ISBN 978-5-394-04240-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1449649 – Режим доступа: по подписке.
11	Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления, 9/14 час.	7. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.com/read?id=398538
12	Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений, 9/14 час.	8. Производственная стратегия предприятия: Учебник / Е.С. Григорян. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 374 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.com/read?id=387621
	Контрольная точка №1, 4/24 час.	9. Стратегическое управление изменениями: Учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Солиенко. - М.: ИНФРА-М, 2022 – 464 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа https://znanium.com/read?id=391860
	Итого: 118/152 час	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			знать	уметь	владеть
1	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды			
		ОПК-3.2 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения и стратегии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	Подходы и методики разработки стратегий, Критерии оценки и методы обоснования стратегических решений, Критерии и методы оценки социально-экономических последствий управленческих решений	Разрабатывать стратегии развития организации с учётом критериев стратегической и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий	навыками обоснования разработанной стратегии развития организации на основе критериев стратегической эффективности управленческих решений и возможных социально-экономических последствий
2	ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития ин-			

		новационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
		ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности	Методы прогнозирования, Методы анализа стратегических возможностей деятельности	Выявлять стратегические возможности деятельности, в том числе с использованием методов прогнозирования	навыками определять стратегические возможности деятельности на основе анализа и прогнозирования рынка
		ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов	Инновации в сфере профессиональной деятельности и методики их анализа, Методы разработки стратегических и тактических управленческих решений	Проводить анализ и разрабатывать стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности организации	навыками анализировать инновационные направления деятельности организации и на его основе разрабатывать стратегические и тактические решения
		ОПК-4.4. Определяет приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления, а также представляет интерес организации в этих органах	Профессиональные отраслевые ассоциации и союзы, комитеты при органах государственного управления	Определять приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления	Навыками приоритетного выбора, целеполагания и постановки задач участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления
3	ПК-3	Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности			
		ПК-3.1 Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности	Систему взаимосвязей и показателей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней, Методики планирования и прогнозирования	Использовать методики планирования и прогнозирования в процессе обоснования ресурсного обеспечения проекта в различных предметных областях и сферах деятельности	Навыками обосновывать ресурсное обеспечение проектов на основе использования методик планирования и прогнозирования в различных предметных областях и сферах деятельности

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание подходов и методики разработки стратегий, критериев оценки и методов обоснования стратегических решений,	Выполнение практического задания, тестирование, защита группового проекта по разработке стратегии	Студент демонстрирует знание подходов и методики разработки стратегий, критериев оценки и методов обоснования стратегических решений,	Готов разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения и страте-



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
оценки социально-экономических последствий управленческих решений Умение разрабатывать стратегии развития организации с учётом критериев стратегической и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий Владение навыками обоснования разработанной стратегии развития организации на основе критериев стратегической эффективности управленческих решений и возможных социально-экономических последствий	организации	оценки социально-экономических последствий управленческих решений Студент умеет разрабатывать стратегии развития организации с учётом критериев стратегической и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий Студент способен обосновывать разработанную стратегию развития организации на основе критериев стратегической эффективности управленческих решений и возможных социально-экономических последствий	гии развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий
Знание методов прогнозирования, анализа стратегических возможностей деятельности Умение выявлять стратегические возможности деятельности, в том числе с использованием методов прогнозирования Владение навыками определять стратегические возможности деятельности на основе анализа и прогнозирования рынка	Выполнение практического задания, тестирование, защита группового проекта по разработке стратегии организации	Студент демонстрирует знание методов прогнозирования, анализа стратегических возможностей деятельности Студент умеет выявлять стратегические возможности деятельности, в том числе с использованием методов прогнозирования Студент владеет способностью определять стратегические возможности деятельности на основе анализа и прогнозирования рынка	Готов проводить анализ рынка и выявлять новые рыночные возможности
Знание инноваций в сфере профессиональной деятельности и методики их анализа, методов разработки стратегических и тактических управленческих решений Умение проводить анализ и разрабатывать стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности организации Владение навыками анализировать инновационные направления деятельности организации и на его основе разрабатывать стратегические и тактиче-	Выполнение практического задания, тестирование, защита группового проекта по разработке стратегии организации	Студент демонстрирует знание инноваций в сфере профессиональной деятельности и методики их анализа, методов разработки стратегических и тактических управленческих решений Студент умеет проводить анализ и разрабатывать стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности организации Студент демонстрирует владение способностью анализировать инновационные направления деятельности организации и на его основе разрабатывать стратегические и тактические решения	Готов разрабатывать стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводить анализ и разрабатывать бизнес-модель организации, формировать карту бизнес-процессов



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
ские решения			
Знание профессиональных отраслевых ассоциаций и союзов, комитетов при органах государственного управления Умение определять приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления Владение навыками приоритетного выбора, целеполагания и постановки задач участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления	Выполнение практического задания, тестирование, защита группового проекта по разработке стратегии организации	Студент продемонстрировал знание профессиональных отраслевых ассоциаций и союзов, комитетов при органах государственного управления Обучающийся демонстрирует умение определять приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления Студент демонстрирует владение навыками приоритетного выбора, целеполагания и постановки задач участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления	Формирование способности определять приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления, а также представляет интерес организации в этих органах
Знание системы взаимосвязей и показателей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней, методики планирования и прогнозирования Умение использовать методики планирования и прогнозирования в процессе обоснования ресурсного обеспечения проекта в различных предметных областях и сферах деятельности Владение навыками обосновывать ресурсное обеспечение проектов на основе использования методик планирования и прогнозирования в различных предметных областях и сферах деятельности	Выполнение практического задания, тестирование, защита группового проекта по разработке стратегии организации	Студент демонстрирует знание системы взаимосвязей и показателей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней, методики планирования и прогнозирования Студент демонстрирует умение использовать методики планирования и прогнозирования в процессе обоснования ресурсного обеспечения проекта в различных предметных областях и сферах деятельности Студент демонстрирует владение способностью обосновывать ресурсное обеспечение проектов на основе использования методик планирования и прогнозирования в различных предметных областях и сферах деятельности	Закрепление готовности обосновывать ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности



Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	Оценка
Выполнено верно заданий	20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование

Средство оценивания – решение практического задания (аналитическая задача)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

Предел длительности контроля	60 мин.
Критерии оценки	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
Показатели оценки	максимум 10 баллов
9 – 10 баллов	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
7 – 8 баллов	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
5 – 6 баллов	одна задача решена верно, вторая правильно начата
3-4 балла	обе задачи правильно начаты
2 балла	одна задача практически решена

Средство оценивания – решение практического задания (кейсов, ситуационных задач)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении ситуационных задач (кейсов)

Предел длительности контроля	40 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	максимум 10 баллов
9 – 10 баллов	-полный, обоснованный ответ с применением необходимых ис-



	точников, полное соответствие критериям оценки
7 – 8 баллов	- не совсем полный ответ по поставленной проблеме; - были выполнены не все необходимые расчеты; - не были сформулированы и проанализированы все вопросы, заложенные в кейсе
5 – 6 баллов	- неполный ответ; - было продемонстрировано недостаточное количество аналитических методов при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса все документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
3-4 балла	- неполный ответ; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – выполнение индивидуального (группового) проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении индивидуального (группового) проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	макс 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры



ры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации, и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Экзамен может проводится как в устной, письменной форме (включает 2 теоретических вопроса и 3 задачи), так и в форме тестирования (вариант задания содержит вопросы комбинированного, открытого и закрытого типа) (4 семестр)

Экзамен в форме тестирования

Промежуточная аттестация	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «Отлично»	Выполнено верно заданий	50-55 правильных ответов
4 «Хорошо»	Выполнено верно заданий	38-49 правильных ответов
3 «Удовлетворительно»	Выполнено верно заданий	28-37 правильных ответов
2 «Неудовлетворительно»	Выполнено верно заданий	Менее 28 правильных ответов

Экзамен в устной форме

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использование аналитических методов при работе с информацией; - использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); - были выполнены все необходимые расчеты; - соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; - обоснованность выводов и аргументов	Теоретический вопрос: - обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, - последовательно и четко отвечает на вопросы билета, - демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; - подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой Задача 1: - задача решена правильно и в полном объеме, - применен верный алгоритм решения, - выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи, - подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой Задача 2 (ситуационная): - сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использует несколько аналитических методов при работе с информацией,



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		- использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи), - были выполнены все необходимые расчеты, - подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы обоснованы, аргументы весомы, - подтверждает владение навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой
4 «хорошо»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использование аналитических методов при работе с информацией; - использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); - были выполнены все необходимые расчеты; - соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; - обоснованность выводов и аргументов	Теоретический вопрос: - обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; - дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача 1: - задача решена в целом правильно, - алгоритм решения в целом верный, - выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи, - в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой Задача 2 (ситуационная): - сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче); - использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи), - были выполнены большинство необходимых расчетов, - подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы достаточно обоснованы, - в целом подтверждает овладение



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
		умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой
3 «удовлетворительно»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса; - грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использование аналитических методов при работе с информацией; - использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); - были выполнены все необходимые расчеты; - соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; - обоснованность выводов и аргументов	Теоретический вопрос: - неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; - усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу; - имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, - при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций Задача 1: - задача решена, но не в полном объеме, - алгоритм решения в целом верный, - выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне Задача 2 (ситуационная): - сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); - использует 1 аналитический метод при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - были выполнены часть необходимых расчетов, - подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы в целом обоснованы, - подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.
2 «неудовлетворительно»	Теоретический вопрос: - полнота раскрытия содержания вопроса;	Теоретический вопрос: - не раскрыто основное со-

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	- грамотность изложения в определенной логической последовательности; - использование терминологии; - демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний Задача 1: - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков Задача 2 (ситуационная): - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); - использование аналитических методов при работе с информацией; - использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); - были выполнены все необходимые расчеты; - соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; - обоснованность выводов и аргументов	держание вопроса, - обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; - допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, - обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача 1: - задача не решена - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой Задача 2 (ситуационная): сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); - использует неправильно аналитические методы при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - не была выполнена основная часть необходимых расчетов, - подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - выводы не обоснованы, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4/3	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления Тема 1. Стратегическое	Контрольная точка 1. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретиче-	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания:

	управление в системе государственного управления Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении	ских знаний: 20 тестовых заданий Работа выполняется на 4 неделе 3 семестра в аудитории - 30 мин.	20 правильных ответов – десять баллов 19 правильных ответов – девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
9/5	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия	Контрольная точка 2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий. Работа выполняется на 9 неделе 3 семестра в аудитории - 30 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса 2.Критерии оценки выполнения задания 20 правильных ответов – десять баллов 19 правильных ответов – девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
11/5	Модуль 1. Методологические основы стратегического управления Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения Тема 8. Стратегическая бизнес-карта, система сбалансированных показателей	Контрольная точка 3. Решение задач и выполнение практических заданий – аудиторная контрольная работа Работа выполняется на 11 неделе 3 семестра в аудитории – 90 минут.	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения Максимальная оценка 10 баллов
14/3	Модуль 2. Технологии стратегического управления Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов) Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений	Контрольная точка 4. Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу: Студенты получают индивидуальное задание или задание на группу (на группу до 3-х человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 3 неделе 4 семестра. Защита в аудитории	Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо» – исполнение проекта с учетом практически всех предъявленных требований, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения.



			Оценка «неудовлетворительно» – проект не выполнен в соответствии с требованиями и в неполном объеме
--	--	--	---

7.3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №1

- Обеспечение адекватности плановых показателей реальной действительности является:
 - принципом планирования;
 - методом планирования;
 - технологией планирования;
 - результатом деятельности предприятия.
 - такого понятия в экономической литературе нет.
- Ранжирование объектов планирования по их важности необходимо осуществлять для:
 - получения лучших результатов деятельности фирмы;
 - правильной постановки целей фирмы;
 - рационального распределения имеющихся ресурсов;
 - все ответы верны;
 - нет верного ответа.
- Стратегические планы предприятия разрабатываются на период:
 - свыше 5 лет;
 - свыше 10 лет;
 - на 5 – 10 лет;
 - на 3 – 5 лет;
 - все перечисленные периоды относятся к периодам стратегического планирования.
- Совокупность конкретных методов и способов разработки и планов развития как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов с целью обеспечения их взаимосвязи и преемственности – это:
 - техника планирования;
 - методология планирования;
 - методика планирования;
 - технология планирования;
 - техника и технология планирования.
- Система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов – это:
 - техника планирования;
 - методология планирования;
 - методика планирования;
 - технология планирования;
 - техника и технология планирования.
- Дайте определение понятию «Макроэкономическая политика государства» – это

_____.

- Соотнесите направления макроэкономической политики государства с их содержанием (заполните таблицу)



Направление политики	Содержание
Налогово-бюджетная	
Денежно-кредитная	
Инвестиционная	
Структурно отраслевая	
Экологическая	
Инновационная	
Антимонопольная	
Внешнеэкономическая	
Социальная	

Содержание:

- 1) Влияние на объем денежной массы на рынке
- 2) Рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов
- 3) Развитие научно-технического потенциала страны
- 4) Регулирование доходной и расходной частей бюджета, стимулирование спроса или предложения и др.
- 5) Привлечение капитала для расширения производственных возможностей в развиваемых отраслях
- 6) Принятие мер и разработка мероприятий по совершенствованию межотраслевых и внутриотраслевых пропорций, стимулированию развития отраслей, обеспечивающих научно-технический прогресс, повышение конкурентоспособности отечественной продукции
- 7) Поддержание и улучшение условий жизни населения
- 8) Ограничение и предупреждение монополизации рынков, стимулирование конкуренции
- 9) Регулирование внешней торговли, стимулирование или ограничение экспорта и импорта

8. Распределите инструменты макроэкономической политики в соответствии с их классификацией (заполните таблицу)

Наименование инструмента	Содержание
Экономические:	
- налогово-бюджетные	
- денежно-кредитные	
- внешнеторговые	



- государственное пред- принимательство	
- социальные	
Административные	
Правовые	

Содержание:

- 1) установление минимальных ставок оплаты труда, выплата пособий по безработице и т.д.;
- 2) введение запретов, разрешений (лицензирование), стандартов и нормативов, регулирующих деятельность в различных отраслях и секторах экономики;
- 3) государство является хозяйствующим субъектом, непосредственно участвующим в производственно-коммерческих операциях;
- 4) установление правил, принципов ведения экономической деятельности;
- 5) регулирование таможенных тарифов, квот и использование нетарифных методов с целью увеличения или сдерживания экспорта и импорта товаров и услуг;
- 6) регулирование посредством налогов и государственных расходов с целью воздействия на совокупный спрос и совокупное предложение;
- 7) изменение денежной массы, ставки рефинансирования, норм резервирования, проведение операций на открытом рынке и т.д.

9. Перечислите общеэкономические (макроэкономические) пропорции национального хозяйства:

- 1) _____,
- 2) _____,
- 3) _____,
- 4) _____,
- 5) _____.

10. Деятельность государства по регулированию структуры национального хозяйства подразделяется на (_____) и (_____), по основательности решаемых проблем – на (_____) и (_____). (впишите пропущенные слова)

11. (_____) — долговременный курс государства, направленный на комплексное решение крупномасштабных народнохозяйственных задач. (_____) — совокупность приемов и методов, с помощью которых решаются стратегические замыслы и задачи. (впишите термины)

12. Укажите высшую цель структурной политики.

Ответ: _____

13. Назовите объективные критерии сбалансированности народного хозяйства и эффективности структурной политики.

Ответ: _____



14. Основная задача политики экономического роста заключается в создании (_____), (_____) и (_____) условий в обществе с целью мобилизации (_____) и (_____) ресурсов для достижения целей экономического роста. (вставьте недостающие слова)

15. Перечислите основные сферы социального прогнозирования:

Ответ:

- 1) _____;
- 2) _____;
- 3) _____;
- 4) _____;
- 5) _____.

16. Приведите развернутое определение:

Директивное планирование

17. Приведите развернутое определение:

Индикативное планирование

18. Приведите развернутое определение:

Стратегическое планирование –

19. Приведите развернутое определение:

Тактическое ниже планирование –

20. Объясните, как влияет каждый из перечисленных ниже факторов на темпы роста ВВП:

- а) снижение издержек производства;
- б) рост спроса на товары народного потребления;
- в) рост инвестиций;
- г) снижение уровня налогообложения;
- д) рост заработной платы и других доходов населения.

Тестовые задания по модулю 1. Контрольная точка №2

1. Выберите правильный ответ. Директивное планирование применяется в:

- а) условиях командно-административной экономики;
- б) экстремальных условиях;
- в) рыночных условиях;
- г) развитых зарубежных странах в отдельных секторах экономики;
- д) все ответы верны.

2. Выберите правильный ответ. Индикативное планирование применяется в сочетании с:

- а) директивным планированием;
- б) стратегическим планированием;
- в) тактическим планированием;
- г) независимо от других форм планирования;
- д) все ответы форм верны.

3. Выберите правильный ответ. Стратегическое планирование применяется в сочетании с:

- а) директивным планированием;
- б) индикативным планированием;
- в) как самостоятельная форма планирования;
- г) все ответы форм верны.

4. Выберите правильный ответ. Какой характер носят прогнозы:

- а) вероятностный;
- б) многовариантный;
- в) альтернативный;
- г) однозначный;
- д) все ответы верны.

5. Выберите правильный ответ. Что определяется с помощью норм и нормативов:

- а) система показателей;
- б) потребности в ресурсах;
- в) источники ресурсов;
- г) все ответы верны.

6. () - это технологии, опирающиеся на большие массивы данных (Big data), для разработки сценариев будущего поведения людей и принятия оптимальных решений. (вставьте термин)

7. Прогнозная модель управления – это модель () (), исследование которой позволяет получить информацию о возможных () () в будущем и (или) путях и сроках их осуществления.

8. Заполните схему:



9. Заполните схему:



10. Заполните схему:



11. Дайте характеристику и приведите примеры.

Модели предметной области — математические модели прогнозирования,

12. Дайте характеристику и приведите примеры.

Модели временных рядов — математические модели прогнозирования,

13. () представляет собой последовательность действий, которые нужно совершить для получения модели прогнозирования. (вставьте термин)

14. () есть функциональное представление, адекватно описывающее исследуемый процесс и являющееся основой для получения его будущих значений. (вставьте термин)

15. Расположите в верном порядке и соотнесите этапы прогнозирования. Заполните таблицу.



Название этапов:

- 1) синтез прогноза;
- 2) прогнозная ретроспекция;
- 3) задание на прогноз;
- 4) прогнозная проспекция;
- 5) прогнозный диагноз;
- 6) корректировка прогноза;
- 7) предпрогнозная ориентация;
- 8) верификация прогноза.

Содержание этапов

- А) исследование систематизированного описания объекта прогнозирования и прогноз-ного фона с целью выявления тенденций их развития и выбора моделей и методов про-гнозирования;
- Б) совокупность работ, предшествующих разработке задания на прогноз и включающих определение объекта, цели и задач прогнозирования, а также периода основания и пери-ода упреждения прогноза;
- В) формирование документа, определяющего цели и задачи прогноза и регламентирую-щего порядок его разработки;
- Г) исследование истории развития объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью получения их систематизированного описания;
- Д) разработка прогноза по результатам прогнозного диагноза;
- Е) уточнение прогноза на основании его верификации и дополнительных данных;
- Ж) оценка достоверности и точности или проверка обоснованности прогноза;
- З) разработка системного прогноза.

Название этапа	Содержание этапа
1) синтез прогноза	3) разработка системного прогноза

16. () — это инструмент стратегического анализа, предназначен-ный для выявления политических, экономических, социальных, технологических, юриди-ческих и экологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность любых социальных систем (организаций, государств, человека) в долгосрочном периоде. (вставь

17.() – особый подход к достижению целей предприятия, осно-ванный на глубоком анализе внешней и внутренней ситуации и траектории развития, определении обоснованных целей и создании комплексного стратегического плана по их достижению. (вставьте термин)

18. Приведите группы стратегических управленческих решений.

- 1) _____;
- 2) _____;
- 3) _____;
- 4) _____.

19. Расположите в верном порядке и соотнесите фазы и этапы разработки стратегии организации (предприятия). Представьте ответ в виде таблицы.

Фазы:

- (1) Настройка (настройка составных частей организации (предприятия) на реализацию стратегии).
- (2) Аналитика (взаимосвязанные аналитические стадии разработки стратегии).
- (3) Целеполагание (взаимосвязанные стадии выработки стратегических целей).
- (4) Выработка стратегий (определение путей достижения стратегических целей).
- (5) Бизнес-моделирование (взаимосвязанные стадии анализа и синтеза бизнес-модели).
- (6) Ресурсное планирование (стадии планирования и оптимизации стратегических проектов).

Этапы:

- (1) Видение (формулирование будущего состояния организации или функции через 5-50 лет).
- (2) Миссия (формирование миссии организации или функции (подразделения)).
- (3) Функционал (формулирование функционала для реализации миссии).
- (4) PESTLE-анализ (анализ состояния внешней среды на макроуровне и ее влияние на будущее).
- (5) SWOT-анализ (анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию или функцию).
- (6) Протостратегии (переработка результатов SWOT-анализа и выработка первичного набора решений).
- (7) Синхронизация (согласование стратегий по вертикали (каскадирование) и горизонтали (синхронизация)).
- (8) Бизнес-модель (визуализация бизнес-модели и экосистемы организации или ее функции).
- (9) Карта целей (разработка логики достижения видения и создание карты целей).
- (10) Проекты (детальное планирование проектов и программ по достижению целей).
- (11) Ресурсы (планирование необходимых для реализации стратегических проектов ресурсов).

Ответ:

Фазы	Этапы



Приведите виды стратегических управленческих решений.

- 1) _____;
- 2) _____;
- 3) _____;
- 4) _____.

Практическое задание по модулю 1. Контрольная точка №3

По данным предприятия, на котором студент проходил практику необходимо:

1. Построить графическую схему целей предприятия (организации) по перспективам финансы, клиенты, процессы, развитие.
2. Сформировать стратегическую карту с указанием целей, показателей достижения цели (не менее 3), мероприятий, направленных на достижение целей (заполнить таблицу).

Таблица – Стратегическая карта предприятия _____

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Развитие			

Практическое задание по модулю 2. Контрольная точка №4

Задание. Выполнение индивидуального (группового) проекта.

Целью разработки индивидуального проекта по второму модулю дисциплины является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, приобретение практических навыков в выполнении стратегического анализа, разработки стратегий, стратегических и тактических планов предприятия (организации).

В проекте студент должен широко использовать законодательные акты Российской Федерации, нормативные и методические документы, определяющие деятельность предприятий и организаций в условиях рыночных отношений, рекомендуемую литературу, опыт передовых предприятий сферы сервиса и других отраслей народного хозяйства.

Проект выполняется в соответствии с заданием, выданным преподавателем и содержащим структуру проекта.

Настоящий проект может выполняться на материалах действующих предприятий, производящих продукцию, выполняющих работы и услуги, на которых студенты работают (для заочной формы обучения) или проходили практику (для очной формы обучения). В отдельных случаях может быть спроектировано новое предприятие сферы сервиса и туризма.

Задача проекта состоит в разработке стратегии развития предприятия.

Содержание проекта

Введение.

1. Общая характеристика предприятия (организации).
2. Стратегический анализ деятельности предприятия (анализ исходных позиций).
3. Матрица SWOT-анализа и PEST-анализа.
4. Миссия предприятия (организации), дерево целей на стратегическую перспективу:

5. Матрица стратегических и тактических решений.
6. Стратегическая карта предприятия (организации).
7. Оценка рисков.

Выводы.

Список использованных источников.

Оформление индивидуального проекта. Проект оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учебным работам, и представляется к защите в виде объяснительной записки с необходимыми расчетами, рисунками, таблицами.

Листы пояснительной записки, таблицы, рисунки должны быть пронумерованы, таблицы, и рисунки соответствующим образом озаглавлены.

В конце пояснительной записки приводится список использованных источников.

Порядок защиты проекта. Срок выполнения проекта определяется учебным графиком и рабочей программой дисциплины. Предварительно работа сдается на проверку, после получения положительной рецензии проект допускается к защите. Прием защиты проекта осуществляется в аудитории и/или с использованием дистанционных технологий обучения. На изложение содержания проекта студенту отводится 5-7 минут, после чего преподавателем ему задаются вопросы в объеме содержания проекта.

Оценка за проект ставится по результатам защиты с учетом качества выполнения основных разделов проекта.

СОДЕРЖАНИЕ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ ПРОЕКТА



Введение

Во введении студент должен кратко изложить основные направления развития предприятий и организаций той сферы деятельности, по которой выполняется данный проект; обосновать важность и актуальность проблем стратегического планирования и прогнозирования деятельности и необходимость их решения на материалах конкретной коммерческой организации.

1. Общая характеристика предприятия (организации)

В данном разделе проекта студенту необходимо дать характеристику предприятия с точки зрения его местоположения, мощности, уровня специализации, формы собственности, вида юридического лица (организационно-правовой формы), видов выполняемых услуг, работ, продукции; привести структуру предприятия, организационную структуру управления предприятием.

2. Стратегический анализ деятельности предприятия (анализ исходных позиций).

Стратегический анализ носит двойственный характер. В процессе его проведения необходимо, с одной стороны, получить подробную информацию о внешних факторах, влияющих на деятельность предприятия, а с другой – оценить производственные возможности предприятия.

Опыт западных стран показывает, что низкая эффективность работы предприятия очень часто связана именно со слабым изучением внешней среды. С учетом этого в процессе анализа необходимо выполнить следующий объем работ:

1. Провести оценку потенциальной емкости рынка, то есть общей стоимости работ, услуг, товаров, которые могут получить потребители определенного региона. Она зависит от многих факторов: социальных, климатических, национальных, культурных, а главное – экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных потребителей, структуры их расходов, темпов инфляции и т.д.

2. Провести оценку потенциальной суммы объема реализации работ, услуг, товаров, то есть той доли рынка, на которую может рассчитывать предприятие с учетом его возможностей. Проведение такого анализа позволит предприятию рассчитать примерное число своих будущих клиентов.

3. Получить подробную информацию об основных конкурентах предприятия, в том числе в области изменения стратегии старых конкурентов и появления новых.

Кроме того, необходимо проанализировать и другие факторы внешней среды, такие как:

- политические факторы, включая новые органы управления (местные, национальные, зарубежные); новые политические методы: новое законодательство).
- экономическая ситуация, в том числе структурные изменения, циклические изменения, инфляция, валютные курсы, международные факторы, вопросы кредитования и ценообразования.
- тенденции научно-технического прогресса, определяющие качественные характеристики выполняемых работ, услуг, производимых товаров, скорость и степень их обновления.

Кроме того, необходимо оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для формирования матрицы SWOT-анализа, а также факторы PEST-анализа.

Анализ внутрипроизводственных возможностей предприятия включает:

1. Оценку финансово-экономического положения предприятия, в первую очередь его экономического потенциала. В динамике за ряд лет рассматриваются объемы реализации работ, услуг, товаров, в том числе по отдельным видам в натуральном и стоимостном

выражении, цены, основные производственные фонды, производственные мощности, количество и территориальное размещение сети приемных пунктов, степень развития инфраструктуры предприятия (информационного обслуживания, складской сети, демонстрационных залов, средств транспорта), обеспеченность материально-техническими ресурсами, показатели общих доходов и расходов предприятия, обеспеченности финансовыми ресурсами, показатели эффективности работы предприятия (прибыли до и после выплаты налогов, проценты по кредитам, отчисления в фонды предприятия, рентабельность) и другое.

2. Ревизию ассортимента выполняемых работ, услуг, товаров и оценку их конкурентоспособности. Составляется перечень предоставляемых видов работ, услуг, товаров и по каждому из них проводится оценка объема реализации, валовой и чистой прибыли, затрат предприятия, цены, форм доведения до потребителей, качественных характеристик. Такой анализ позволяет определить наиболее весомые с точки зрения прибыльности и эффективности работы предприятия, а также наиболее перспективные виды работ, услуг, товаров по ассортименту.

3. Оценку и учет производственных мощностей предприятия. Составляется описание средств производства (машин и оборудования) предприятия, процентов амортизации и старения, рассчитываются показатели использования производственной мощности и загрузки оборудования.

4. Оценку материально-технической базы предприятия, в частности, ситуацию снабжения материалами, энергией, стабильность поставок, надежность поставщиков и их дисциплину по выполнению хозяйственных договоров, географию поставок. Анализируются энергоемкость и материалоемкость производства, возможности использования более дешевых и более удобных материально-технических ресурсов.

5. Оценку научно-технического потенциала предприятия: анализ оснащенности лабораторий и конструкторских бюро, уровень оперативности освоения новых видов работ, услуг, товаров, уровень квалификации специалистов.

6. Оценку рабочей силы предприятия, его кадрового состава, уровня образования и повышения квалификации.

7. Анализ организационной структуры управления предприятием, составление ее схемы, что позволяет определить основные управленческие и исполнительные подразделения по функциональным и линейным связям, оценить их гибкость и мобильность.

8. Оценку информационной структуры предприятия, то есть насколько полно и своевременно предприятие располагает качественной, достоверной и достаточной по объему информацией по рынку, динамике спроса, предложения и ценам, прогнозам изменения рыночной конъюнктуры, по предприятиям-партнерам, предприятиям-конкурентам.

Главная цель проведения предплановых аналитических исследований — обеспечить баланс рыночных запросов с реальными возможностями предприятия, определить его конкретные возможности, выявить его слабые и сильные стороны, выработать обоснованные программы его производственного развития и поведения на рынке.

3. Матрица SWOT-анализа и PEST-анализа.

В данном разделе студенту необходимо построить две матрицы – SWOT-анализа и PEST-анализа – на основе стратегического анализа, проведенного в разделе 2.

4. Миссия предприятия (организации), дерево целей на стратегическую перспективу.

Этот раздел посвящен формулировке и обоснованию миссии, стратегического видения предприятия в будущем на планируемый промежуток времени (5-10 лет).



Затем формулируется стратегическая цель и подцели по перспективам развития (финансы, клиенты, процессы, персонал). Каждая сформулированная цель должна быть обоснована данными стратегического анализа.

Разработанные цели целесообразно представить в виде «дерева» целей графическим способом

5. Матрица стратегических и тактических решений.

Матрица стратегических и тактических решений разрабатывается в пределах стратегических перспектив (финансы, клиенты, процессы, развитие). Стратегические и тактические решения представляют собой действия в стратегической (5-10 лет) и текущей перспективе (3-5 лет), которые предприятию (организации) необходимо выполнить для достижения целей развития предприятия (организации).

Все представленные решения должны быть обоснованы, в том числе с ресурсной точки зрения, т.е. студент должен оценить необходимые ресурсы для реализации предложенных решений.

В итоге должна быть построена матрица в форме таблицы «Матрица стратегических и тактических решений (см. таблицу).



Таблица – Матрица стратегических и тактических решений

ПЕРСПЕКТИВЫ	Стратегические решения	Тактические решения ¹									Необходимые ресурсы для реализации ²
Финансы											
Клиенты											
Процессы											
Развитие											
Срок реализации		2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год	7-й год	8-й год	9-й год	10-й год	

¹ Тактические решения записываются под таблицей и обозначаются буквами (например, А – вывод нового продукта на рынок)

² Указывается потребность в ресурсах в натуральных (например, количество рабочих) и стоимостных (например, объем инвестиций) измерителях.

В представленной таблице стратегические решения записываются в соответствующей ячейке по каждой из четырех перспектив. Тактические решения записываются под таблицей и обозначаются буквами. Буква, соответствующая определенному тактическому решению, заносится в соответствующую ячейку на пересечении перспективы и срока реализации стратегии.

6. Стратегическая карта предприятия (организации).

В этом разделе необходимо сформулировать цели в количественном выражении, отразить причинно-следственные связи между приоритетами и показателями, представить схему причинно-следственной зависимости между целями и показателями, характеризующими достижение целей.

В конце раздела формируется стратегическая карта предприятия (организации), которая представляется в виде таблицы:

Таблица – Стратегическая карта предприятия _____

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Развитие			

7. Оценка рисков.

В данном разделе необходимо ответить на вопросы: В чем заключаются слабые стороны предприятия? Какова вероятность появления новых технологий? Какие имеются альтернативные программы? Данный раздел бизнес-плана призван выявить основные типы риска для бизнеса фирмы, их источники, ожидаемые моменты их возникновения в целях оценки связанного с ними возможного ущерба и разработки мероприятий по его минимизации.

В данном разделе должны найти отражение:

1) характеристика степени риска коммерческой неудачи для данной сферы бизнеса, т.е. необходимо определить:

а) область предпринимательства, к которой относится бизнес (к хорошо освоенной, новой, осваиваемой, неосвоенной);

б) уровень риска для данной области предпринимательства (высокий, средний, низкий):

2) конкретные виды рисков для данного дела и риски, которые целесообразно страховать, а также наиболее существенные виды риска, не связанные со страхованием и требующие использования специальных способов уменьшения негативных последствий,

3) мероприятия по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском, т. е. следует определять:

а) к каким страховым организациям планируется обратиться;

б) какие типы договоров о страховании и на какие суммы планируется заключить;

в) мероприятия по не страхуемым видам риска.

Все проведенные исследования должны быть сведены в таблицу:

В рамках реализации стратегии рассматривается стратегические, операционные, репутационные и финансовые риски.

Таблица – Оценка рисков реализации стратегии предприятия (организации)

Риск	Источники риска	Вероятность возникновения / влияние	Меры по снижению риска
Стратегический			
Операционный			
Репутационный			
Финансовый			

Выводы

После расчета основных финансово-экономических показателей, студент дает краткие выводы по проекту, в которых излагает основные результаты от внедрения плана организационно-технических мероприятий в анализируемом (проектируемом) предприятии (организации) и их влияние на основные показатели производственно-хозяйственной деятельности.

В конце проекта студент представляет список использованных источников и содержание проекта.

7.3.2. Типовые задания для промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен в письменной форме, билет включает 2 теоретических вопроса и 3 задачи)

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

Модуль 1. Методологические основы планирования и прогнозирования

1. Сущность и понятие стратегического управления.
2. Планирование и прогнозирование в системе стратегического управления.
3. Методы и подходы к разработке стратегии предприятия.
4. Матрица SWOT-анализа. Ключевые элементы, стратегические решения.
5. Стратегическое прогнозирование в системе государственного управления.
6. Стратегическое планирование в системе государственного управления.
7. Макроэкономическая политика: стратегический и тактический подходы.
8. Структурная политика государства.
9. Методологические основы прогнозирования
10. Сущность и классификация прогнозов.
11. Методы прогнозирования: экстраполяция, нормативные расчеты, интерполяция, экспертные оценки.
12. Методы прогнозирования: аналогия, математические моделирование.
13. Достоинства и недостатки экономико-математических методов прогнозирования.
14. Роль внутрифирменного прогнозирования.
15. Сущность планирования и классификация планов предприятия.
16. Методология планирования.
17. Преимущества, недостатки и особенности планирования.
18. Сущность стратегического планирования.
19. Типизация стратегических планов.
20. Практика использования стратегических планов.
21. Основные формы планирования и их сущность.
22. Политика экономического роста.
23. Показатели экономического роста. Экстенсивный и интенсивный экономический рост.
24. Основные факторы, влияющие на экономический рост.
25. Валовой внутренний продукт, методы прогнозирования ВВП.
26. Закон Оукена.
27. Уровень жизни населения, показатели, показатель международного сравнения.
28. Расчет индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП).
29. Минимальный потребительский бюджет и его роль в экономике страны.
30. Поисковый прогноз.
31. Нормативный прогноз.
32. Верификация прогноза.
33. Выработка рекомендаций для принятия управленческого решения.
34. Роль прогнозирования и планирования в управлении.
35. Социально-экономические процессы.
36. Подходы к планированию социально-экономических процессов.
37. Сущность и подходы к построению прогнозной модели.
38. Стратегические и тактические организационно-управленческие решения.
39. Сбалансированная система показателей.
40. Стратегическая бизнес-карта и подходы к ее построению.

Модуль 2. Технологии планирования и прогнозирования

41. Методология технологического прогнозирования.
42. Оценка эффективности плановых решений и прогнозов.
43. Экономический анализ в системе стратегического планирования и прогнозирования.
44. Программно-целевой метод.
45. Бюджетирование.
46. Моделирование как метод планирования и прогнозирования.
47. Особенности методологии стратегического планирования.
48. Принципы планирования.
49. Показатели прогнозирования и планирования на микроуровне.
50. Показатели планирования и прогнозирования макроуровня.
51. Методы контроля и корректировки планов и прогнозов.
52. Информационные технологии в планировании и прогнозировании.

Типовые задачи для проведения экзамена

1. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

- 1) Коэффициент затрат на управление;
- 2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	63126,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	6060,1
Численность персонала предприятия, чел.	30
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	56,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

2. Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства двух товаров. Характеристики проектов даны в таблице. Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта.

Показатели	Варианты проекта	
	Товар А	Товар Б
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена тыс. руб.	10,0	10,0
Постоянные затраты, тыс. руб.:		
- затраты на НИОКР	2000,0	4500,0
- обслуживание и ремонт	500,0	1000,0
- общезаводские накладные расходы	1000,0	2500,0
- затраты на реализацию	1000,0	2000,0
Переменные затраты на единицу продукции, тыс.		



Показатели	Варианты проекта	
	Товар А	Товар Б
руб.:		
- сырье, основные материалы	2,0	2,5
- прочие материалы	1,0	0,8
- заработная плата рабочих	3,7	3,0
- энергия на технологические цели	0,5	0,4

3. Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара – 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка для города с численностью жителей 500 тысяч взрослого населения.

4. На предприятии за год произвели 10 000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
Заработная плата основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей./шт.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

5. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

6. При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 200,0 тыс. руб. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 50,0 тыс. руб. в год. При этом предприниматель раньше работал экономистом, получал зарплату 100,0 тыс. руб. в год. При открытии собственного предприятия он уйдет с работы.

Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:



Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	10 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	100,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	600,0
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	200,0
Издержки, тыс. руб.:	
издержки на материалы	250,0
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150,0
размер начисленной амортизации	160,0
прочие издержки	140,0
Доходы от продажи излишнего имущества, тыс. руб.	50,0
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, тыс. руб.	10,0
Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	24,0
Процентная ставка по срочным депозитам, %	18,0

Найти: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность предприятия; рентабельность продаж. Оценить целесообразность открытия предприятия (рассчитайте экономическую прибыль).

7. В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000,0 рублей. Руководитель принял решение повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%.

Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек.

Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

8. Деятельность предприятия характеризуется следующими условиями:

1. Аренда – 800,0 тыс. руб.
2. Норма амортизации – 12%
3. Оплата труда – 1250,0 тыс. руб., в том числе оплата труда управленческого персонала – 560,0 тыс. руб.
4. Стоимость ОПФ – 2280,0 тыс. руб.
5. Стоимость сырья и материалов – 2300,0 тыс. руб.
6. Коммунальные платежи – 400,0 тыс. руб.
7. Реклама и маркетинг – 350,0 тыс. руб.
8. Затраты на 1 рубль реализации – 76 коп.
9. Количество услуг – 9000 шт.

Расходы на рекламу и маркетинг определяются 6% от объема реализации.

Определить критический объем реализации в точке безубыточности и его изменение в случае, если:

- стоимость сырья и материалов увеличится на 20%.

Сделать выводы и представить расчет точки безубыточности в виде графика.

9. На основании приведенных данных оценить степень конкуренции, выявить и обосновать наиболее серьезного конкурента. Предложить стратегии деятельности предприятия. Обосновать условия использования данной стратегии и оценить ее риски.

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100
1. Цены	25	80	70	60	80
2. Имидж	20	100	90	70	90
3. Качество	35	100	80	50	100
4. Ассортиментный набор	20	80	90	80	60

10. Располагая собственным капиталом в 3000 тыс. руб., предприятие решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Рентабельности активов (без учета расходов по оплате процента за кредит) составляет 14%. Минимальная ставка процента за кредит (ставка без риска) составляет 9%. Ставка налога на прибыль 20%.

Необходимо выбрать оптимальный вариант структуры капитала по критерию эффект финансового левериджа.

№	Показатели	Варианты финансирования					
		1	2	3	4	5	6
1	Сумма собственного капитала	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
2	Возможная сумма заемного капитала	—	1000,0	1500,0	2000,0	2500,0	3000,0
4	Рентабельность активов, %	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
5	Ставка процента за кредит без риска, %	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
6	Премия за риск, %	—	—	1	2	4	5

11. ООО «Водолей» рассматривает возможность осуществления инвестиций в покупку оборудования для оказания новых видов услуг. Предполагаемый объем инвестиций в проект – 620,0 т.р., срок эксплуатации оборудования – 4 года, по истечении которого ликвидационная стоимость оборудования может составить 32,0 т.р. Планируемые показатели представлены в таблице.

Показатели	Период (годы)				
	0	1	2	3	4
Инвестиции	620,0				
Объем реализации, тыс. ед.		10	14	18	12
Цена 1-цы услуги, руб.		150,0	158,0	160,0	156,0
Удельные переменные затраты, руб.		83	87	88	88
Условно-постоянные затраты в себестоимости услуг, т.р.		540,0	627,0	700,0	612,0
Ликвидационная стоимость оборудования, т.р.					32,0



Определить:

1. Коэффициенты дисконтирования при норме дисконта – 14% годовых.
2. Чистую прибыль от реализации услуг (налог на прибыль – 20%);
3. Чистый дисконтированный доход.

12. ООО «Меркурий» планирует провести модернизацию оборудования. Инвестиции в проект распределены на два периода и составили 11320,0 т.р. Денежные потоки по проекту представлены в таблице.

Денежные потоки по годам т.р.					
0	1	2	3	4	5
-10500	-820	3350	4800	5200	6000

Определить:

1. Чистый дисконтированный доход при норме дисконта – 15% годовых;
2. Срок окупаемости инвестиций

13. Рассчитать прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства, если предприятием дополнительно изготовлено 2500 шт. кожаных ремней, цена за единицу которых составляет 870 руб., кожаных сумок – 1000 шт. по цене 1050 руб. за единицу и заколок в количестве 5000 шт. по средней цене 58 руб. за штуку. Прибыль на 1 рубль реализованной продукции составляет 0,15 руб.

14. Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся.

15. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 2,6% прибыль остается на уровне отчетного года.

16. Фондоотдача в отчетном году составила 8,9 руб. Определить ее величину в плановом периоде, если стоимость основных производственных фондов увеличится на 5,3%, а снижение объема выручки составит 2,1%.

17. В соответствии с масштабами проекта плановая потребность предприятия за месяц в материалах составляет 7400 метров, фактически поставлено – 6120 метров, норма расхода материала на 1-цу изделия 2,5 метра. Цена за 1-цу изделия – 4200 руб., прибыль на 1-цу изделия – 840 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

18. Для реализации инвестиционного проекта приобретено оборудования на сумму 4000,0 тыс. руб., однако, в течение 1 квартала текущего года часть оборудования общей стоимостью 1680,0 тыс. руб. было не загружено по причине снижения потребительского спроса на продукцию проекта. Активная фондоотдача составляет 14,7 руб., рентабельность продаж – 35%. Определить величину недополученной выручки и прибыли от продаж за квартал.

19. В процессе анализа показателей проекта установлено, что из-за несоблюдения технологии производств продукции удельный расход сырья составил 0,5 кг., при технологически обоснованной норме расхода – 0,45 кг., планируемый выпуск продукции за месяц 7500 ед., цена за 1-цу изделия – 920 руб., прибыль на 1-цу продукции – 180 руб. Определить объем недополученной выручки и прибыли от реализации продукции.

20. В процессе анализа показателей проекта установлено, что по причине сбоев в работе технологических процессов, фактическая трудоемкость 1-цы изделия составляет 2,5 час, что выше установленной в соответствии с технологией производства нормы времени на 0,5 час. Численность рабочих в технологическом процессе составляет 10 чел, фонд рабочего времени 1-го рабочего за месяц 160 час., цена за 1-цу изделия – 2500 руб., прибыль на 1 рубль реализации продукции – 0,3 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

21. В процессе анализа показателей проекта установлены отклонения фактических значений от планируемых. По данным таблицы определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за год с использованием различных способов экономического анализа, если цена за 1-цу изделия составляет 150 руб., прибыль на 1-цу изделия – 45 руб.

Таблица

Показатели	Ед изм.	план	факт	откл	% вы- полн
Численность рабочих	чел	40	35	-5	87,5
Количество рабочих дней	дн.	225	216	-9	96,0
Продолжительность рабочей смены	час.	8,0	7,6	-0,4	95,0
Среднечасовая выработка 1-го рабочего	шт.	10	9	-1	90,0
Выпуск продукции	шт.	720000	517104	-202896	71,82

22. Коммерческая организация планирует провести техническое перевооружение цеха. Первоначальные инвестиционные затраты составляют 2200 тыс. руб., в течение 1-го года планируется дополнительно инвестировать 1420 тыс. руб. По прогнозу, приток денежных средств может составить 1700 тыс. руб. в год, ликвидационная стоимость оборудования в конце 5-го года составит 630 тыс. руб. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта – 16%.

23. Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 483000,0 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 64800,0 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%.



24. Определить выпуск продукции в нормо-часах и численность рабочих в отчетном и плановом периодах, а также процент изменения этих показателей, если выпуск продукции в отчетном периоде составил 6000 ед.; средняя трудоемкость единицы изделия – 3,6 час.; планируется увеличить выпуск продукции на 20% при этом снизить среднюю трудоемкость единицы изделия на 10%; полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1800 часов в год.
25. Определить рентабельность продаж в планируемом периоде, если в отчетном году она составляла 12,8%, в планируемом году предполагается увеличение выручки от продаж на 1,6% и рост прибыли на 4%
26. Определить явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 86100 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1800 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 10%; норма выработки выполняются рабочими на 110%.
27. Определить, как изменится фонд заработной платы предприятия при росте среднегодовой заработной платы 1 работника на 3,5% и снижении численности персонала на 1,7%.
28. Определить, как изменится объем выручки в плановом периоде при росте средних цен на товары на 2,4% и снижении физических объемов продаж на 0,7%.
29. Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%, выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.
30. Определить выручку от реализации услуг автосервиса, если за месяц предприятие обслужило 800 клиентов, в т.ч. при использовании формы обслуживания «ключи от автомобиля» – 130 чел., на выезде – 180 чел. Средняя цена за единицу услуги в стационарных условиях – 1420 руб., при обслуживании «ключи от автомобиля» на 35 % выше, при обслуживании на выезде на 25% выше, чем в стационарных условиях, при этом взимается плата за выезд в размере 500 руб.
31. Определить годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 16 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 30%, 45%, 25%. Трудоемкость изделий А – 16,0 час, изделий Б – 10,4 час, изделий В – 12,8 час. Число рабочих дней в году – 253 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.
32. Определить процент изменения материалоемкости продукции в плановом периоде, если стоимость материальных затрат увеличивается на 3,9%, а выручка по сравнению с отчетным периодом снижается на 0,8%.
33. Определить, как повлияет на изменение объема производства продукции рост производительности труда на 1,9% и снижение численности основных рабочих на 3,1%.



34. Определить потребность и стоимость энергии на технологические нужды предприятия за год, если суммарная мощность электромоторов – 50,0 кВт. Количество календарных дней в году – 365, выходных и праздничных – 115. Режим работы предприятия – двух-сменный, каждая смена по 8,0 часов. Технически неизбежные потери времени составляют 10%, оборудование загружено в среднем на 50%. Коэффициент одновременности работы оборудования – 0,9. Коэффициент полезного действия сети 0,7, а электромоторов – 0,8. Цена за 1 кВт/ч – 4 руб. 08 коп.

35. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 2,6% издержки остаются на уровне отчетного года.

36. Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 483000 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 64800 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%, снижение стоимости основных производственных фондов на 1,5%.

37. Рассчитать планируемую цену, выручку от реализации на внешнем и внутреннем рынке, если планируется рост цен на 10%. Планируемый объем продаж продукта А – 15400 шт. на внутреннем рынке и 2200 шт. на внешнем рынке, продукта Б – 21300 шт. на внутреннем рынке и 1600 шт. на внешнем рынке; прогнозируемый индекс инфляции обменного курса на плановый год – 1,15. Цена продукта А в отчетном году – 1410,0 рублей; продукта Б – 1200,0 рубля на внутреннем рынке и А – 45,0\$, Б – 40,0\$, обменный курс 75,0 руб. за 1\$, прогнозируемый рост обменного курса 5%. Доля выручки в товарообороте для внутреннего рынка равна 15%, на внешнем рынке – 10%.

38. В результате внедрения новой технологии производства трудоемкость изделия снизилась на 10%. Определить возможный выпуск изделий в год, если трудоемкость до проведения мероприятий составляла 12 часов, плановый фонд рабочего времени - 1800 часов, на предприятии работает 45 основных рабочих.

39. Определить:

- выпуск продукции в нормо-часах в отчетном и плановом периодах и процент изменения этого показателя.
- численность рабочих, необходимую для выполнения планируемого объема работ и процент ее изменения по сравнению с отчетным периодом.

Исходные данные:

- выпуск продукции в отчетном периоде 6000 ед.;
- средняя трудоемкость единицы изделия – 3,6 час.;
- планируется увеличить выпуск продукции на 20% при этом снизить среднюю трудоемкость единицы изделия на 10%;
- полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1800 часов в год.

40. Составить плановую калькуляцию себестоимости на единицу продукции и весь ее произведенный объем, если:

производственная программа – 100000 штук,

основная заработная плата производственных рабочих – 25000,0 тыс. руб.,

дополнительная заработная плата основных производственных рабочих – 9% от основной,



расходы на материалы – 18750,0 тыс. руб.,
накладные расходы – 80% от фонда заработной платы производственных рабочих,
топливо и энергия на технологические цели – 1560,0 тыс. руб.,
внепроизводственные расходы – 4% от производственной себестоимости.

7.3.3. Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций в рамках изучения дисциплины «Стратегическое управление» (могут быть использованы для проведения письменного экзамена в форме тестирования)

Тестирование может проводиться в письменной форме (на бланке тестирования) или с использованием информационных технологий (электронных форм). Если тестирование проводится в письменной форме, то в бланке тестирования не допускаются любого рода исправления.

ФОС ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3-2. Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения развития организации с учётом критериев операционной и организационной эффективности и возможных социально-экономических последствий

Задания комбинированного типа

Задание 1. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Разработка балансов предприятия (трудовых, материальных, денежных) является:

- А. принципом планирования;
- Б. методом планирования;
- В. технологией планирования;
- Г. результатом деятельности предприятия;

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 2. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством?

- А. разработки и принятия стратегических решений;
- Б. разработки системы показателей на стратегическую перспективу;



- В. разработки системы сбалансированных планов предприятия;
Г. разработки системы контролинга за реализацией планов предприятия;

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 3. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**

Принцип «метода критического пути» заключается в:

- А. Анализе вероятностных параметров длительностей задач, лежащих на критическом пути;
Б. Анализе вероятностных параметров стоимостей задач;
В. Анализе в хронологии проекта самых важных задач, определение зависимостей между ними и расчёте времени, необходимого для выполнения задач;
Г. Анализе вероятностных параметров стоимостей задач лежащих на критическом пути;
Д. Анализе длительностей задач, составляющих критический путь.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 4. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Какие из перечисленных показателей используются для построения матрицы BCG?

- А. Относительная доля рынка
Б. Темпы роста рынка
В. Объем продаж
Г. Себестоимость продуктов

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 5. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**

Система управления задачами путём перемещения задачи с одного этапа на другой – это:

- А. ABC-метод
Б. Диаграмма Ганта
В. Метод Канбан
Г. Техника SMART

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 6. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**



Одной из составляющих системы управления финансами предприятия, предназначенной для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени является:

- А. Управление кредиторской и дебиторской задолженностью
- Б. Финансовый анализ и отчетность
- В. Бухгалтерский учет и отчетность
- Г. Бюджетирование

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из перечисленных решений выберите те, которые можно отнести к стратегическим управленческим решениям

- А. внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- Б. разработка и внедрение нового порядка найма сотрудников;
- В. совершенствование процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами;
- Г. выход на новые рынки сбыта;
- Д. приобретение, слияние предприятий

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Выберите из представленного перечня организационно-управленческие решения, которые можно отнести к классификационному признаку «способ фиксации».

- А. устные
- Б. по подписанию
- В. программные
- Г. письменные
- Д. ситуационные

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 9. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Выберите из представленного перечня организационно-управленческие решения, которые можно отнести к классификационному признаку «по функциональной направленности».

- А. рациональные
- Б. координирующие
- В. информирующие



Г. электронные
Д. нормативные

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 10. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

На основе приведенных исходных данных рассчитайте коэффициент затрат на управление и результативность деятельности:

Выручка от реализации – 63126,0 тыс. руб.

Чистая прибыль предприятия – 6060,1 тыс. руб.

Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия – 11,0%

Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости - 56,0%

Затраты на 1 рубль реализации – 0,88 руб.

А. Коэффициент затрат на управление равен 8,0%, результативность деятельности равна 0,109.

Б. Коэффициент затрат на управление равен 6,0%, результативность деятельности равна 0,112.

В. Коэффициент затрат на управление равен 6,0%, результативность деятельности равна 0,109.

Г. Коэффициент затрат на управление равен 8,0%, результативность деятельности равна 0,112.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задания закрытого типа

Задание 11. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите методы разработки управленческих решений с их содержанием

методы	Содержание методов
А. Кейс-метод разработки управленческих решений	(1) используется для представления, каким образом конкретное решение повлияет на другие компании в аналогичном секторе рынка, позволяет работать с ключевыми факторами
Б. Факторный анализ	(2) предполагает анализ при помощи разделения руководящих ситуаций на шаги
В. Модель теории игр для разработки управленческих решений	(3) применяют при большом количестве переменных, когда достаточно трудно установить взаимосвязь между ними посредством математического анализа, либо наблюдается высокая степень неопределенности
Г. Имитационное моделирование при разработке управленческих решений	(4) позволяет с опорой на статистику определить, насколько плановые или фактические показатели компании зависят от различных факторов и их изменения
Д. Методы ассоциаций и аналогий при разработке управленческих решений	(5) данный подход прост и эффективен, нацелен на поиск новых идей и задействуется как инструмент генерации альтернатив при поиске модификаций уже известных си-



	стем
	(б) метод интерактивного прогнозирования, основанный на оценках группы экспертов, которые могут быть получены как при их личном общении, так и заочно

Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы

Ответ:

А	Б	В	Г	Д

Задание 12. Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите верную последовательность этапов разработки управленческих решений.

- (1) Прогноз развития ситуации
- (2) Экспертная оценка
- (3) Сбор и обобщение актуальной, полной количественной и качественной информации.
- (4) Формирование системы оценки
- (5) Оценка положения и факторов, определяющих развитие организации.
- (6) Формирование альтернативных заключений с учетом вариантов развития событий
- (7) Диагностика
- (8) Выбор целей
- (9) Определение актуальных способов воздействия на проблему
- (10) Подготовка плана действий, разработка организационно-управленческих мероприятий
- (11) Разработка возможных вариантов изменения положения
- (12) Контроль реализации и оценка развития организации и изменения ситуации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 13. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте вид эффективности управленческого решения с его содержанием

Вид эффективности	Содержание
А. Организационная	1. Представляет собой соотношение стоимости продукта, созданного при помощи реализации определенного управленческого решения, к затратам на его изготовление и продажу
Б. Экономическая	2. Фиксирует достижение соответствующих целей для значительной группы лиц за более короткий период времени, при помощи сокращенного штата специалистов, либо с меньшими материальными вложениями
В. Социальная	3. Свидетельствует о достижении целей этого вида при участии меньшего количества сотрудников, либо сокращенных временных затратах
	4. Экономическое понятие, отражающее результативность использования трудовых ресурсов предприятия.



Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы

Ответ:

А	Б	В

Задание 14. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите стадии процесса принятия организационно-управленческих решений с действиями, осуществляемыми на каждой стадии.

Стадии	Действия
А. Стадия 1. Признание необходимости решения	(1) Выбор альтернативы
Б. Стадия 2. Выработка решения	(2) Обратная связь и корректировка
В. Стадия 3. Выполнение решения	(3) Оценка альтернатив
	(4) Организация выполнения решения
	(5) Интерпретация и формулирование проблемы
	(6) Определение критериев успешного решения
	(7) Разработка альтернатив
	(8) Анализ и контроль выполнения решения
	(9) Восприятие и признание проблемы

Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы

Ответ:

А	Б	В

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций, в части

в части:

ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности;

ОПК-4.3. Разрабатывает стратегические и тактические решения в области развития инновационных направлений деятельности, проводит анализ и разрабатывает бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов;

ОПК-4.4. Определяет приоритеты, цели и задачи участия в профессиональных и отраслевых ассоциациях и союзах, комитетах при органах государственного управления, а также представляет интерес организации в этих органах.

Задания закрытого типа

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.



Соотнесите направления макроэкономической политики государства с их содержанием

Направление политики	Содержание
1. Налогово-бюджетная	а) Влияние на объем денежной массы на рынке
2. Денежно-кредитная	б) Рациональное использование и воспроизводство природных ресурсов
3. Инвестиционная	в) Развитие научно-технического потенциала страны
4. Структурно отраслевая	г) Регулирование доходной и расходной частей бюджета, стимулирование спроса или предложения и др.
5. Экологическая	д) Привлечение капитала для расширения производственных возможностей в развиваемых отраслях
6. Инновационная	е) Принятие мер и разработка мероприятий по совершенствованию межотраслевых и внутриотраслевых пропорций, стимулированию развития отраслей, обеспечивающих научно-технический прогресс, повышение конкурентоспособности отечественной продукции
7. Антимонопольная	ж) Поддержание и улучшение условий жизни населения
8. Социальная	з) Ограничение и предупреждение монополизации рынков, стимулирование конкуренции
	и) Регулирование внешней торговли, стимулирование или ограничение экспорта и импорта

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7	8

Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Распределите инструменты макроэкономической политики в соответствии с их классификацией

Наименование инструмента	Содержание
1. налогово-бюджетные	а) установление минимальных ставок оплаты труда, выплата пособий по безработице и т.д.
2. денежно-кредитные	б) введение запретов, разрешений (лицензирование), стандартов и нормативов, регулирующих деятельность в различных отраслях и секторах экономики б
3. внешнеторговые	в) государство является хозяйствующим субъектом, непосредственно участвующим в производственно-коммерческих операциях
4. государственное предпринимательство	г) установление правил, принципов ведения экономической деятельности
5. социальные	д) регулирование таможенных тарифов, квот и использование нетарифных методов с целью увеличения или сдерживания экспорта и импорта товаров и услуг



6. административные	е) регулирование посредством налогов и государственных расходов с целью воздействия на совокупный спрос и совокупное предложение
	ж) изменение денежной массы, ставки рефинансирования, норм резервирования, проведение операций на открытом рынке и т.д.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6

Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите влияние перечисленных ниже факторов на темпы роста ВВП

Факторы	Влияние факторов
1. снижение издержек производства	а) Чем выше, тем выше их рыночная стоимость, что положительно влияет на рост ВВП
2. рост спроса на товары народного потребления	б) Должен расти, но не всегда имеется явная зависимость
3. рост заработной платы и других доходов населения	в) Чем меньше, тем больше продукции можно выпустить, а, следовательно, тем выше ВВП
4. снижение уровня налогообложения	г) Повышает экономическую свободу и способствует развитию экономики
	д) являются составной частью ВВП, и, следовательно, оказывают на его рост прямое влияние

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 4. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в верном порядке этапы прогнозирования.

- 1) синтез прогноза;
- 2) прогнозная ретроспекция;
- 3) задание на прогноз;
- 4) прогнозная перспекция;
- 5) прогнозный диагноз;
- 6) корректировка прогноза;
- 7) предпрогнозная ориентация;
- 8) верификация прогноза.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 5. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в правильной последовательности действия, входящие в технологию разработки стратегии развития организации (предприятия).

- (1) Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия
- (2) Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия.
- (3) Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз.
- (4) Определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений.
- (5) Разработка видения, миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия.
- (6) Балансировка ресурсов и сроков.
- (7) Разработка шаблона для установления причинно-следственных связей.
- (8) Экспертная оценка возможных решений.
- (9) Установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса.
- (10) Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ).
- (11) Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ).
- (12) Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ).
- (13) Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы (СЛСУ).
- (14) Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений.
- (15) Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны.
- (16) Формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями.
- (17) Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ).
- (18) Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 6. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите результат, который должен быть получен в ходе выполнения действий по разработке стратегии развития деятельности организации (предприятия).

Действие	Результат
1. Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз	а) Ранжированный перечень ССВУ
2. Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений	б) Сформулированные видение, миссия, ценности, руководящие принципы, стратегическая карта
3. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ)	в) Набор решений по предупреждению угроз на основе использования сильных сторон, набор действий по поддержанию сильных



	сторон во время наступления угроз, корректировка возможных решений в поле ССВ
4. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ)	г) Таблицы возможных решений
5. Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ)	д) Установленная последовательность, разработанная на основе дерева причинно-следственных связей
6. Разработка видения, миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия	е) Набор решений по использованию сильных сторон для достижения возможностей
	ж) Набор решений по переводу слабых сторон в сильные, набор действий по снижению влияния слабых сторон на достижение возможностей, корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6

Задание 7. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

1. Видение	а) философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения
2. Миссия организации	б) ключевые ориентиры, которые декларирует организация (предприятие).
3. Ценности организации (предприятия) с точки зрения стратегии развития	в) глобальное предназначение компании, определение каким должен быть социально значимый вклад компании в развитие отрасли, региона, страны
	г) то, чем предполагает пользоваться организация (предприятие) для достижения целей.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 8. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы.

1. Модели временных рядов	а) функциональное представление, адекватно описывающее исследуемый процесс и являющееся основой для получения его будущих значений
---------------------------	--



2. Метод прогнозирования	б) технологии, опирающиеся на большие массивы данных (Big data), для разработки сценариев будущего поведения людей и принятия оптимальных решений
3. Модель прогнозирования	в) последовательность действий, которые нужно совершить для получения модели прогнозирования
4. Прогнозные модели	г) модель объекта прогнозирования, исследование которой позволяет получить информацию о возможных состояниях объекта в будущем и (или) путях и сроках их осуществления
5. Прогнозная модель управления	д) математические модели прогнозирования, которые стремятся найти зависимость будущего значения от прошлого внутри самого процесса и на этой зависимости вычислить прогноз
	е) математические модели прогнозирования, для построения которых используют законы предметной области

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 9. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите виду планирования, представленному в правой графе, соответствующее определение, представленное в левой графе таблицы

1. процесс определения долгосрочных целей, обоснование приоритетов и формирование механизма по их реализации, предполагающий учет факторов внешней среды: технологических, экономических, конкурентных, социальных, международных, рыночных, политических	а) Директивное планирование
2. предполагает сочетание интересов государства и предпринимателей, носит рекомендательный характер, однако в руках государства остается система прямых и косвенных регуляторов в виде льгот, лицензий, квот, субсидий, дотаций.	б) Индикативное планирование
3. предполагает доведение форм плановых заданий, обязательных к выполнению, от центра до всех звеньев экономики	в) Стратегическое планирование
	г) тактическое планирование

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3

Задание 10. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте прогнозные модели и их описание в соответствии с классификацией моделей управления.

Наименование модели	Описание модели
1. Функциональные	а) Относятся к процессам на уровне общегосударственной эко-



модели	номики, к задачам планирования и управления отраслями и к решению межотраслевых проблем
2. Модели физического процесса	б) Описывают функции, выполняемые основными составными частями системы или управляемого процесса
3. Экономические модели	в) Определяют математические зависимости между переменными процесса производства
4. Плановые модели	г) Направлены на формулирование вероятных альтернатив развития системы с целью выбора оптимального планового решения и обеспечивают количественную оценку различных вариантов плана в соответствии с заложенным в модель критерием оптимальности
5. Производственные модели	д) Определяют зависимость между различными экономическими показателями процесса или системы и различного рода ограничениями, накладываемыми на экономические показатели, критерии, позволяющие оптимизировать процесс в экономическом плане
6. Балансовые модели планирования	е) Предполагают формальное описание процедур функционирования, представление объекта моделирования в виде процесса, специальные формулы и алгоритмы для обработки экспертных оценок
7. Процедурные модели	ж) Определяют взаимосвязи экономических показателей с параметрами процесса в ходе его развития, предназначены для оперативного управления функционированием системы на основе формулировки математического или алгоритмического описания целевой функции, определения способов ее оперативного расчета и оптимизации в различных внешних условиях
	з) Описывают операционные характеристики систем, т. е. порядок и содержание управленческих воздействий

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

Задание 11. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в верном порядке фазы разработки стратегии организации (предприятия).

Фазы:

- (1) Настройка (настройка составных частей организации (предприятия) на реализацию стратегии).
- (2) Аналитика (взаимосвязанные аналитические стадии разработки стратегии).
- (3) Целеполагание (взаимосвязанные стадии выработки стратегических целей).
- (4) Выработка стратегий (определение путей достижения стратегических целей).
- (5) Бизнес-моделирование (взаимосвязанные стадии анализа и синтеза бизнес-модели).
- (6) Ресурсное планирование (стадии планирования и оптимизации стратегических проектов).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 12. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в верном порядке этапы разработки стратегии организации (предприятия).

Этапы:

- (1) Видение (формулирование будущего состояния организации или функции через 5-50 лет).
- (2) Миссия (формирование миссии организации или функции (подразделения)).
- (3) Функционал (формулирование функционала для реализации миссии).
- (4) PESTLE-анализ (анализ состояния внешней среды на макроуровне и ее влияние на будущее).
- (5) SWOT-анализ (анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию или функцию).
- (6) Протостратегии (переработка результатов SWOT-анализа и выработка первичного набора решений).
- (7) Синхронизация (согласование стратегий по вертикали (каскадирование) и горизонтали (синхронизация)).
- (8) Бизнес-модель (визуализация бизнес-модели и экосистемы организации или ее функции).
- (9) Карта целей (разработка логики достижения видения и создание карты целей).
- (10) Проекты (детальное планирование проектов и программ по достижению целей).
- (11) Ресурсы (планирование необходимых для реализации стратегических проектов ресурсов).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответ:

Задание 13. Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите фазы и этапы разработки стратегии организации (предприятия)

Фазы	Этапы
1. Аналитика (взаимосвязанные аналитические стадии разработки стратегии)	(1) Видение (формулирование будущего состояния организации или функции через 5-50 лет)
	(2) Миссия (формирование миссии организации или функции (подразделения))
2. Бизнес-моделирование (взаимосвязанные стадии анализа и синтеза бизнес-модели)	(3) Функционал (формулирование функционала для реализации миссии)
	(4) PESTLE-анализ (анализ состояния внешней среды на макроуровне и ее влияние на будущее)
3. Целеполагание (взаимосвязанные стадии выработки стратегических целей)	(5) SWOT-анализ (анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию или функцию)
	(6) Протостратегии (переработка результатов SWOT-анализа и выработка первичного набора решений)
4. Выработка стратегий (определе-	(7) Синхронизация (согласование стратегий по вер-



ние путей достижения стратегических целей)	тикали (каскадирование) и горизонталь (синхронизация)
	(8) Бизнес-модель (визуализация бизнес-модели и экосистемы организации или ее функции)
5. Ресурсное планирование (стадии планирования и оптимизации стратегических проектов)	(9) Карта целей (разработка логики достижения видения и создание карты целей)
	(10) Проекты (детальное планирование проектов и программ по достижению целей)
6. Настройка (настройка составных частей организации (предприятия) на реализацию стратегии)	(11) Ресурсы (планирование необходимых для реализации стратегических проектов ресурсов)
	(12) Мониторинг (оценка и контроль реализации стратегических решений и планов)

Запишите выбранные номера этапов под соответствующими номерами фаз

Ответ:

1	2	3	4	5	6

Задание 14. Прочитайте текст и установите соответствие.

Цикл Деминга-Шухарта (PDCA) – это методология для непрерывного улучшения процессов. Соотнесите фазы цикла с их характеристикой.

Характеристика	Фазы
1. определение проблемы, анализ причин ее возникновения и разработка мероприятий по их устранению, формулировка целей и определение факторов успеха, определение показателей эффективности, сбор и анализ необходимых данных о процессе, подбор возможных решений	А. проверка
2. реализация разработанных мероприятий в ограниченных масштабах, проведение эксперимента, сбор данных о совершенствуемом процессе, формирование проектной команды	Б. исправление
3. оценка пробного проекта с использованием установленных показателей эффективности, проведение измерений, оценка результата, формулировка выводов	В. планирование
4. осуществление улучшений, целесообразность которых подтвердилась, корректировка разработанных мер или отказ от их реализации, повторение цикла в новых условиях, для проверки устойчивости полученных результатов	Г. реализация
	Д. организация

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 15. Прочитайте текст и установите соответствие.



Соотнесите фазы разработки дерева целей

А) Планирование	1) этап, в котором основная задача заключается в разработке программ и приложений
Б) Пользовательское проектирование	2) на протяжении данного этапа пользователи, взаимодействуя с системными аналитиками, разрабатывают модели и прототипы, которые включают в себя все необходимые системные функции.
В) Конструирование	3) включает в себя операции по конверсии данных, тестирование, переход на новую систему и тренировку пользователей.
Г) Переключение	4) совокупность требований, полученных при системном планировании и анализе процедуры разработки жизненного цикла (SDLC).
	5) этап, на котором на основе статистических данных определяется, насколько плановые или фактические показатели компании зависят от различных факторов и их изменения

Запишите выбранные цифры под соответствующие буквы

Ответ:

А	Б	В	Г

Задания комбинированного типа

Задание 16. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из перечисленных выберите объективные критерии сбалансированности народного хозяйства и эффективности структурной политики.

- А. рост валового внутреннего продукта
- Б. улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования
- В. рост среднелюшевых показателей валового внутреннего продукта
- Г. объем инвестиций в основной капитал на душу населения
- Д. рост национального дохода

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 16. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из перечисленных методов прогнозирования выберите методы, относящиеся модели временных рядов.

- А. нейронные сети, цепи Маркова, классификационные деревья
- Б. интуитивные методы
- В. термодинамика, механика, фундаментальный анализ
- Г. регрессия, экспоненциальное сглаживание, авторегрессия

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 17. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**



На какой стадии проводится оценка экономической эффективности инвестиционного проекта?

- А. Ликвидационной
- Б. Операционной
- В. Преинвестиционной
- Г. Инвестиционной

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 18. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из перечисленного выделите виды планов предприятия (организации) по экономическому содержанию.

- 1) технико-экономические планы;
- 2) оперативно-производственные планы;
- 3) стратегические планы;
- 4) тактические планы;
- 5) инвестиционные планы;
- 6) бизнес-планы;
- 7) долгосрочные планы;
- 8) текущие планы.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 19. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Из предложенных формулировок выберите задачи, решаемые в процессе разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации (предприятия).

Формулировки:

- (1) Формирование образа будущей организации (предприятия)
- (2) Определение важности сильных и слабых сторон в деятельности предприятия
- (3) Оценка вероятности достижения и привлекательности возможностей и угроз
- (4) Разработка плана-графика реализации стратегии на 1 год
- (5) Разработка карты решений: сильные стороны/возможности, слабые стороны/возможности, сильные стороны/угрозы, слабые стороны/угрозы
- (6) Разработка миссии, карты целей и счетной карты показателей
- (7) Повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений
- (8) Определение последовательности и трудоемкости выполнения решений, ответственных исполнители
- (9) Постановка стратегических, среднесрочных и оперативных целей развития организации (предприятия)
- (10) Формулировка показателей, характеризующих цели различных периодов
- (11) Установление причинно-следственных связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами
- (12) Разработка плана реализации стратегии на 5 лет

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 20. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000,0 рублей. Руководитель принял решение повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%. Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек. Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

- А. 1590,0 рублей
- Б. 1610,0 рублей
- В. 1690,0 рублей
- Г. 1710,0 рублей
- Д. 1790,0 рублей

Ответ:

Обоснование ответа:

Задания открытого типа

Задание 21. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства двух товаров. Характеристики проектов даны в таблице. Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта.

Показатели	Варианты проекта	
	Товар А	Товар Б
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена тыс. руб.	10,0	10,0
Постоянные затраты, тыс. руб.:		
- затраты на НИОКР	2000,0	4500,0
- обслуживание и ремонт	500,0	1000,0
- общезаводские накладные расходы	1000,0	2500,0
- затраты на реализацию	1000,0	2000,0
Переменные затраты на единицу продукции, тыс. руб.:		
- сырье, основные материалы	2,0	2,5
- прочие материалы	1,0	0,8
- заработная плата рабочих	3,7	3,0
- энергия на технологические цели	0,5	0,4

Ответ:

Обоснование ответа:



Задание 22. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

Планируется производить молоко с жирностью 1,5-3,2%. В нормах указано, что объем потребления такого товара – 50 кг в год на человека. Один пакет молока в среднем весит 1 кг и стоит 66 рублей. Определить емкость рынка для города с численностью жителей 500 тысяч взрослого населения.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 23. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

На предприятии за год произвели 10000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
Сырье	40
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
Заработная плата основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	80

Цена изделия – 100 рублей.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 24. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 25. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

Определить емкость российского рынка в отношении средства для полоскания рта.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 26. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 200,0 тыс. руб. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 50,0 тыс. руб. в год. При этом предприниматель раньше работал экономистом, получал зарплату 100,0 тыс. руб. в год. При открытии собственного предприятия он уйдет с работы. Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:

Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	10 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	100,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	600,0
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	200,0
Издержки, тыс. руб.:	
издержки на материалы	250,0
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150,0
размер начисленной амортизации	160,0
прочие издержки	140,0
Доходы от продажи излишнего имущества, тыс. руб.	50,0
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, тыс. руб.	10,0
Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	24,0
Процентная ставка по срочным депозитам, %	18,0

Найти: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность предприятия; рентабельность продаж. Оценить целесообразность открытия предприятия (рассчитайте экономическую прибыль).

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 26. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

Определить критический объем реализации в точке безубыточности, если деятельность предприятия характеризуется следующими условиями:

1. Аренда – 800,0 тыс. руб.
2. Норма амортизации – 12%
3. Оплата труда – 1250,0 тыс. руб., в том числе оплата труда управленческого персонала – 560,0 тыс. руб.
4. Стоимость ОПФ – 2280,0 тыс. руб.
5. Стоимость сырья и материалов – 2300,0 тыс. руб.
6. Коммунальные платежи – 400,0 тыс. руб.
7. Реклама и маркетинг – 350,0 тыс. руб.
8. Затраты на 1 рубль реализации – 76 коп.
9. Количество услуг – 9000 шт.



10. Расходы на рекламу и маркетинг определяются 6% от объема реализации.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 27. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

На основании приведенных данных оценить степень конкуренции, выявить и обосновать наиболее серьезного конкурента.

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100
1. Цены	25	80	70	60	80
2. Имидж	20	100	90	70	90
3. Качество	35	100	80	50	100
4. Ассортиментный набор	20	80	90	80	60

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 28. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя расчеты.

ООО «Меркурий» планирует провести модернизацию оборудования. Инвестиции в проект распределены на два периода и составили 11320,0 тыс. руб. Денежные потоки по проекту представлены в таблице. Определить:

1. Чистый дисконтированный доход при норме дисконта – 15% годовых;

2. Срок окупаемости инвестиций

Денежные потоки по годам тыс. руб.					
0	1	2	3	4	5
-10500	-820	3350	4800	5200	6000

Ответ:

Обоснование ответа:

ПК-3. Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности

ПК-3.1. Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности

Задания закрытого типа



Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте наименование ресурсов производственной системы с их содержанием

Ресурсы производственной системы	Содержание ресурса
1. финансовые ресурсы	А. степень прогрессивности и гибкости технологических процессов выполнения услуг, возможности их дальнейшего совершенствования, наличие инновационных разработок по новым видам услуг
2. технические ресурсы	Б. профессиональный, квалификационный, демографический состав персонала, способность его к профессиональному росту, адаптации к изменениям целей производственной системы
3. пространственные ресурсы	В. размеры и характер производственных площадей, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и др.
4. кадровые ресурсы	Г. гибкость и адаптивность управляющей системы, качество принятия управленческих решений, экономичность структуры и т. п.
5. информационные ресурсы	Д. характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность повышения ее качества: достоверности, насыщенности, ценности информации
	Е. состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5

Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте режимы обработки данных с их характеристикой.

Режимы обработки данных	Характеристика режима
1. Пакетный режим	А. Режим характеризуется определенностью во времени отдельных задач пользователя
2. Режим реального масштаба времени	Б. Способность вычислительной системы взаимодействовать с контролируемыми или управляемыми процессами в темпе протекания этих процессов. Время реакции ЭВМ должно удовлетворять темпу контролируемого процесса или требованиям пользователей и иметь минимальную задержку
3. Режим разделения времени	В. Режим, при котором существует возможность пользователя непосредственно взаимодействовать с вычислительной системой в процессе работы пользователя. Программы обработки данных находятся в памяти ЭВМ постоянно, если ЭВМ доступна в любое время, или в течение определенного промежутка времени, когда ЭВМ доступна пользователю.
4. Регламентный режим	Г. Предполагает способность системы выделять свои ресурсы группе пользователей поочередно. Вычислительная система настолько быстро обслуживает каждого пользователя, что создается впечатление одновременности обслуживания



	менной работы нескольких пользователей. Такая возможность достигается за счет соответствующего программного обеспечения
5. Диалоговый	Д. Пользователь не имеет непосредственного общения с ЭВМ. Сбор и регистрация информации, ввод и обработка не совпадают по времени. Вначале пользователь собирает информацию, формируя ее в пакеты в соответствии с видом задач или каким-то др. признаком. После завершения приема информации производится ее ввод и обработка, т.е., происходит задержка обработки
6. Телеобработки	Е. Режим дает возможность удаленному пользователю взаимодействовать с вычислительной системой
7. Интерактивный	Ж. Режим предполагает возможность двустороннего взаимодействия пользователя с системой, т.е. у пользователя есть возможность воздействия на процесс обработки данных
	З. Режим характеризует возможность системы работать одновременно по нескольким программам

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте наименование программного обеспечения, используемого для целей планирования и прогнозирования, с указанным описанием.

Программное обеспечение	Описание
1) Project Expert	А. Программа создает модель действующего предприятия, отражающую все основные аспекты. Данная модель полноценно описывает все виды продукции предприятия, цены и затраты, все виды инвестиций, что позволяет оптимизировать данные показатели
2) EvIEWS	Б. Программа предназначена для изучения и мониторинга финансового состояния предприятия и является средством всестороннего финансового анализа предприятия
3) Альт-Прогноз	В. Программный продукт воплощает в себе многочисленные методы и способы эконометрического анализа
4) Audit Expert	Г. Программное средство в области финансового анализа, позволяет проводить всесторонний анализ финансово-экономической деятельности предприятия
	Д. Аналитическая система имитационного моделирования, позволяющая четко и грамотно спланировать любое бизнес-решение

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 4. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте наименование показателя с его содержанием

а) чистый дисконти-	1) время, за которое вложенные деньги вернутся. Чем ни-
---------------------	---



рованный доход	же этот период, тем лучше
b) внутренняя норма доходности	2) разница между текущей стоимостью денежных потоков, получаемых от инвестирования в какой-либо проект, и вычетом суммы самих инвестиций.
c) срок окупаемости	3) время, прошедшее с момента инвестирования до полной окупаемости с учетом дисконтирования. Ставка дисконтирования – это минимальный процент, за который инвестор готов вложить в проект определенную сумму денег
d) дисконтированный срок окупаемости	4) ставка процента, при которой чистый проектный доход, приведенный к ценам сегодняшнего дня, равен 0
e) порог рентабельности	

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставьте наименование показателя с его общепринятым обозначением

a) чистый дисконтированный доход	1) IRR
b) внутренняя норма доходности	2) PP
c) срок окупаемости	3) NPV
d) дисконтированный срок окупаемости	4) DPP
e) порог рентабельности	5)

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

Ответ:

1	2	3	4

Задания комбинированного типа

Задание 6. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1

Определить потребность и стоимость энергии на технологические нужды предприятия за год, если суммарная мощность электромоторов – 50,0 кВт. Количество календарных дней в году – 365, выходных и праздничных – 115. Режим работы предприятия – двухсменный, каждая смена по 8,0 часов. Технически неизбежные потери времени составляют 10%, оборудование загружено в среднем на 50%. Коэффициент одновременности работы оборудования – 0,9. Коэффициент полезного действия сети 0,7, а электромоторов – 0,8. Цена за 1 кВт/ч – 4 руб. 08 коп.

- А. 145650,0 кВт/ч, 610178,0 руб.
Б. 134254,0 кВт/ч, 560278,0 руб.
В. 144650,0 кВт/ч., 590172,0 руб.
Г. 135254,0 кВт/ч, 580278,0 руб.



Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 7. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1
Фондоотдача в отчетном году составила 8,9 руб. Определить ее величину в плановом периоде, если стоимость основных производственных фондов увеличится на 5,3%, а снижение объема выручки составит 2,1%.

- А. 8,27 руб.
- Б. 8,48 руб.
- В. 9,27 руб.
- Г. 9,48 руб.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 8. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1
В соответствии с масштабами проекта плановая потребность предприятия за месяц в материалах составляет 7400 метров, фактически поставлено – 6120 метров, норма расхода материала на 1-цу изделия 2,5 метра. Цена за 1-цу изделия – 4200 руб., прибыль на 1-цу изделия – 840 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

- А. 512 шт., 2350,4 тыс. руб., 430,08 тыс. руб.
- Б. 512 шт., 2150,4 тыс. руб., 530,08 тыс. руб.
- В. 518 шт., 2150,4 тыс. руб., 430,08 тыс. руб.
- Г. 512 шт., 2150,4 тыс. руб., 430,08 тыс. руб.

Ответ:

Обоснование ответа:

Задание 9. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. Кол-во правильных ответов - 1
Для реализации инвестиционного проекта приобретено оборудования на сумму 4000 тыс. руб., однако, в течение 1 квартала текущего года часть оборудования общей стоимостью 1680 тыс. руб. было не загружено по причине снижения потребительского спроса на продукцию проекта. Активная фондоотдача составляет 14,7 руб., рентабельность продаж – 35%. Определить величину недополученной выручки и прибыли от продаж за квартал.

- А. 25696,0 тыс. руб., 8643,6 тыс. руб.
- Б. 24696,0 тыс. руб., 9043,6 тыс. руб.
- В. 24696,0 тыс. руб., 8643,6 тыс. руб.
- Г. 25696,0 тыс. руб., 9043,6 тыс. руб.

Ответ:

Обоснование ответа:



Задание 10. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте. **Кол-во правильных ответов - 1**

Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 13%, выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 300 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 8000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 1500 руб.

- А. 345 ед., 5760,0 тыс. руб., 1080,0 тыс. руб.
- Б. 340 ед., 5760,0 тыс. руб., 1080,0 тыс. руб.
- В. 345 ед., 6760,0 тыс. руб., 1080,0 тыс. руб.
- Г. 345 ед., 5760,0 тыс. руб., 1180,0 тыс. руб.

Ответ:

Обоснование ответа:

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

Очная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоем- кость в часах
Модуль 1. Методологические основы стратегического управления			
	Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	2
	Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	2
	Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач и тестов	2
	Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических задач. Деловая игра	2
	Контрольная точка №1	Тестирование	
	Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач, тестов	2
	Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач, тестов	2
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения	ПЗ - решение расчетных задач, групповая аудиторная работа	2
	Тема 8. Стратегическая бизнес-карта. Система сбалансированных показателей	ПЗ - решение расчетных задач, групповая аудиторная работа	2
	Контрольная точка №3	Практическое задание	2
Модуль 2. Технологии стратегического управления			
	Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов)	ПЗ – решение тестов, устный опрос, решение аналитических упражнений	2
	Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование	ПЗ -решение расчетных и аналитических задач, тестов	2
	Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления	ПЗ – решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий, тестов	2
	Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений	ПЗ – решение расчетных задач, решение аналитических задач, тестирование	2
	Контрольная точка №4	Защита индивидуального проекта	4

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
	Итого		28

Заочная форма обучения

№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоемкость в часах
Модуль 1. Методологические основы стратегического управления			
	Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления	ПЗ - решение ситуационных задач и тестов	0,5
	Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение ситуационных задач и кейсов	0,5
	Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных задач и тестов	0,5
	Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение практических задач. Деловая игра	0,5
	Контрольная точка №1	Тестирование	
	Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	1
	Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	1
	Итого 4 семестр		4
	Контрольная точка №2	Тестирование	
	Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	2
	Тема 8. Стратегическая бизнес-карта. Система сбалансированных показателей	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	1
	Контрольная точка №3	Практическое задание	
Модуль 2. Технологии стратегического управления			
	Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов)	Деловая игра. Дебаты	1
	Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование	ПЗ - выполнение аналитических упражнений, решение расчетных и ситуационных задач	1
	Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления	ПЗ – решение задач, выполнение практических заданий, решение аналитических заданий	1



№ п/п	Тема практического занятия	Форма практического занятия и его содержание	Трудоем- кость в часах
	Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений	ПЗ – решение расчетных задач, решение аналитических задач, ситуационных задач, выполнение практического задания, тестирование	2
	Контрольная точка №4	Защита индивидуального проекта	-
	Итого 5 семестр		8

Практические (семинарские) занятия по дисциплине «Стратегическое управление» направлены на закрепление изученного в процессе лекций и самостоятельной работы студенты материала.

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования компетенций, предусмотренных дисциплиной.

Для проведения практических (семинарских) занятий предусмотрено использование различных методик и технологий, способствующих закреплению определенных способностей и формированию необходимых компетенций, а именно: решение практических и расчетных задач, выполнение аналитических упражнений, решение тестовых заданий, решение конкретных ситуаций, проведение деловых игр в различных формах, выполнение индивидуальных и групповых проектов.

Содержание практических (семинарских) занятий

Модуль 1. Тема 1. Стратегическое управление в системе государственного управления.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области применения стратегического планирования и прогнозирования в системе государственного управления.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите основные понятия стратегического управления.
2. Изучите сущность и содержание директивного, индикативного, стратегического и тактического планирования.
3. Изучите основные нормативно-правовые документы стратегического управления в Российской Федерации.
4. Выделите роль стратегического управления в системе государственного управления.
5. Изучите основные функции стратегического управления.

Задание 1. Ситуационная задача.

Ознакомьтесь с материалом из:

- 1) Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и на плановый 2023 и 2024 годов (одобрен на заседании Правительства РФ 21.09.2021)
https://economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_2023_god_i_na_planovyy_period_2024_i_2025_godov.html
- 2) Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036 (одобрен на заседании Правительства РФ 22.11.2018)



https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/

3) Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года

https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/edinyy_plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_cелей_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2024_goda_i_na_planovyy_period_do_2030_goda.html

Ответьте на вопросы:

1. Назовите основные факторы экономического роста в России в рассматриваемом периоде.
2. Каковы темпы роста ВВП в России в 2022-2025 гг., факторы его определяющие?
3. Проанализируйте структуру ВВП по использованию доходов, сформулируйте основные тенденции изменения структуры ВВП по использованию доходов в 2022-2025 гг.
4. Проанализируйте структуру ВВП в разрезе видов экономической деятельности в России в 2021-2025 гг. Выявите факторы, влияющие на структуру ВВП в разрезе видов экономической деятельности за рассматриваемый период.
5. Проанализируйте структуру ВВП по источникам доходов в 2022-2025 гг., выявите факторы на нее влияющие.
6. Охарактеризуйте особенности экономического роста Российской Федерации?
7. Чем характеризуются экстенсивный и интенсивный экономический рост?
8. Сравните «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и на плановый 2023 и 2024 годов» и «Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036». Оцените изменения по ключевым позициям.
9. Составьте таблицу показателей, характеризующих достижение национальных целей развития на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года. Перечислите основные мероприятия по их достижению. Заполните таблицу:

Показатели и индикаторы, характеризующие достижение национальных целей развития	Мероприятия по достижению показателей национальных целей развития

Задание 2. Тестовые задания.

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Модуль 1. Тема 2. Макроэкономическая политика, структурная политика и политика экономического роста

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области применения процессов прогнозирования и планирования при реализации макроэкономической политики, структурной политики и политики экономического роста.

Вопросы для подготовки к занятию.



1. Изучите сущность и содержание макроэкономической политики. Выделите основные направления макроэкономической политики и их содержание.
2. Изучите инструменты макроэкономической политики.
3. Изучите сущность и содержание структурной политики.
4. Изучите пропорции национального хозяйства.
5. Изучите сущность и содержание политики экономического роста.
6. Дайте характеристику факторам и стадиям экономического роста.

Практическое задание 1. Решение аналитических упражнений (выполните задания)

1. Соотнесите группировки пропорций национального хозяйства:

1) общеэкономические	А) мезоэкономические
2) отраслевые и региональные	Б) микроэкономические
3) внутриотраслевые и внутрипроизводственные	В) макроэкономические
4) межгосударственные, международные	Г) мегаэкономические

2. Одна из ключевых и комплексных характеристик состояния народного хозяйства, определяющая производственный и интеграционный потенциал, динамизм развития и конкурентоспособность страны и ее регионов. Что это?

3. Назовите направления экономического роста, на которых целесообразно сосредоточивать основные усилия.

4. Дайте определение термину «стратегическое планирование», используемое на государственном уровне.

5. Стадии экономического роста по У. Ростоу. Заполните таблицу, сопоставьте стадии экономического роста и их характеристики.

Стадии	Наименование	Характеристика
Первая стадия		
Вторая стадия		
Третья стадия		
Четвертая стадия		
Пятая стадия		
Шестая стадия		

Наименование стадии:

- (1) Эпоха высокого массового потребления
- (2) Подъем
- (3) Поиск качества жизни
- (4) Быстрое созревание
- (5) Переходное общество
- (6) Традиционное общество

Характеристика стадии:

- (1) Данной стадии характерен рост инвестиций в производство, происходит развитие одной или нескольких новых сфер промышленности, что приводит к распространению тен-



денции развития на остальную часть экономики, появляется новый класс общества – предприниматели.

(2) Стадия характеризуется повышением спроса на товары длительного пользования и услуги, возникает такое явление, как государство всеобщего благосостояния, где высшей целью общества является безопасность и социальное благополучие.

(3) На этой стадии создаются предпосылки для перехода к более развитому типу производства, что сопровождается радикальными преобразованиями в сельском хозяйстве, внешней торговле и транспорте.

(4) На данной стадии происходит развитие урбанизации и повышение качества труда, помимо этого, наблюдается переход к более качественному управлению производством.

(5) Стадия характеризуется тем, что большинство человеческих ресурсов занято в сельскохозяйственном производстве, обществу присуща иерархическая система, где власть принадлежала правительствам и собственникам земель.

(6) Эта стадия предполагает переход от потребления к духовному развитию, происходит развитие информационного общества.

Задание 2. Решение ситуационных задач и кейсов.

Задача 1 (кейс). Проанализируйте направления, обеспечивающие улучшение уровня жизни населения в Российской Федерации. Постройте «дерево целей» по реализации одного из отмеченных направлений. Количество уровней «дерева» должно быть не менее трех. Назначьте каждой из подцелей коэффициент весомости.

Методические указания к решению задачи

При решении задачи 1 необходимо изучить и использовать индивидуальные экспертные оценки. По одному из социально-экономических направлений развития Российской Федерации построить «дерево целей» - подробный многоступенчатый план-прогноз достижения поставленной цели. «Дерево целей» можно представить как в графическом виде, так и в табличной форме.

Ситуационные задачи.

Задача 2. Изучите показатели Национальных проектов Российской Федерации. Распределите показатели национальных проектов с учетом достижения национальных целей Российской Федерации.

Задача 3. ВВП равен 22,3 трлн руб. Платежи из-за границы резидентами страны составляют 1,1 трлн руб. Платежи иностранным резидентам – 1,2 трлн руб. Как и на сколько процентов изменится ВВП, если платежи из-за границы увеличатся на 7%, платежи иностранным резидентам снизятся на 2 %, а цены ВВП увеличатся на 15%.

Задача 4. ВВП в базисном периоде равен 17 трлн руб. В прогнозном периоде ВВП в сопоставимых ценах составит 17,9 трлн руб., в действующих ценах – 22,3 трлн руб. Определите темпы роста и прироста ВВП в прогнозном периоде.

Задача 5. В базисном периоде ВВП составит 16,3 трлн руб. В прогнозном периоде предусматривается увеличение объема производства продукции и услуг на 5%. Дефлятор ВВП (индекс цен) прогнозируется на уровне 128%. Определите реальный и номинальный ВВП в прогнозном периоде.

Задача 6. На основе данных таблицы рассчитайте реальный, номинальный ВВП и индекс цен (дефлятор) ВВП в прогнозном периоде, используя методику МВФ (метод дефляции).



Таблица – Исходные данные

Показатели	Базисный период	Прогнозный период
ВВП, трлн руб.	63,0	
Темпы роста объемов производства продукции и услуг (ВВП), %		112,0
Структура ВВП:		
-конечное потребление, %		73,0
-инвестиции, %		25,0
-сальдо экспорта (импорта), %		2,0
Индекс потребительских цен, %		108,0
Индекс оптовых цен, %		105,0
Индекс цен экспорта (импорта), %		106,0

Задача 7. Определите ВВП и его изменение в прогнозном периоде методом конечного использования. В базисном периоде конечное потребление составило 52,4 трлн руб., инвестиции – 11,7 трлн руб., сальдо экспорта (импорта) - 2,2 трлн руб. В прогнозном периоде с учетом роста цен предполагается увеличение конечного потребления на 22%, инвестиций - на 15%, сальдо экспорта (импорта) - на 1%.

Задача 8. Какие темпы роста и прироста ВВП будут в конце прогнозного периода, если базовый период принять за 100 %. В прогнозном периоде темпы роста ВВП по годам будут равны: 1-й год - 102%, 2-й год - 104%, 3-й год - 105%, 4-й год - 103%.

Задача 9. Рассчитайте ВВП в прогнозном периоде производственным методом, определите изменение ВВП. В базисном периоде валовой выпуск продукции и услуг составил 35,2 трлн руб., промежуточное потребление – 19 трлн руб. В прогнозном периоде предусматривается увеличение валового выпуска на 5% промежуточного потребления – на 4%. Цены на сырьевые, топливно-энергетические ресурсы и готовую продукцию, услуги повысятся на 23 %.

Задача 10. Определите фонд оплаты труда в прогнозном периоде и его изменение. Среднемесячная заработная плата рабочих, служащих, колхозников в базисном периоде - 420 тыс. руб., численность занятых в народном хозяйстве – 4470 тыс. чел. В прогнозном периоде среднемесячная заработная плата работников увеличится на 25%, численность занятых в народном хозяйстве снизится на 1,7 %.

Задача 11. Доля оплаты труда в ВВП в базисном периоде составила 35%, ВВП равен 17 трлн руб. В прогнозном периоде ВВП увеличится на 31%. Определите, какая сумма оплаты труда и каково её изменение будет в прогнозном периоде, если доля амортизации в ВВП составит 27%, прибыли – 23%, чистых налогов (за вычетом субсидий) – 12%.

Задача 12. На основе данных таблицы составьте прогнозный баланс денежных доходов и расходов населения и определите сумму средств, направляемых на покупку товаров.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Сумма, трлн руб.
Оплата труда всех категорий работников	8,1
Поступления от продажи продуктов подсобного сельского хозяйства	0,2
Социальные трансферты (пенсии, стипендии, пособия)	2,6



Доходы от собственности	0,3
Доходы от предпринимательской деятельности и другие доходы	3,0
Оплата услуг	1,4
Обязательные платежи и добровольные взносы	1,40
Покупка ценных бумаг, валюты и другие взносы	0,9

Модуль 1. Тема 3. Стратегическое макроэкономическое планирование социально-экономических процессов

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области стратегического макроэкономического планирования социально-экономических процессов.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите основные причины экономического роста в развитых странах и основные показатели его характеризующие.
2. Изучите основные показатели макроэкономического планирования и их поведение в различных ситуациях.
3. Изучите показатели уровня жизни населения, в том числе на международном уровне.

Задание 1. Тестовые задания

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Задание 2. Решение расчетных задач

Задача 1. В результате внедрения технического мероприятия себестоимость единицы продукции снизится с 240,0 тыс. руб. до 228,0 тыс. руб. Годовой объем реализации этого вида продукции - 85 тыс. шт. Средний годовой ссудный процент - 14%. Налог на прибыль – 20%. Определите экономический эффект и прирост прибыли после уплаты налогов во 2-м и 3-м годах действия внедряемого мероприятия.

Задача 2. Мероприятия НТП предусматривают повышение качества продукции. До его внедрения себестоимость единицы продукции составляла 25,0 тыс. руб., цена – 35,0 тыс. руб., объем реализации 120 тыс. шт. в год. После внедрения мероприятий себестоимость продукции выросла до 26,0 тыс. руб., цена – до 38,0 тыс. руб., объем реализации - до 130 тыс. шт. Определите годовой экономический эффект.

Задача 3. В базисном периоде при производстве 20000 т кондитерских изделий израсходовано 9100 т сахара. В прогнозном периоде предусматривается снижение норм расхода сахара на 5% за счет сокращения потерь сухих веществ и увеличение производства кондитерских изделий до 22000 т. Определите потребность в сахаре для производства кондитерских изделий в прогнозном периоде.

Задача 4. Предприниматель собирается инвестировать средства в размере 200,0 млн руб. Реальная прибыль должна составить 18% на каждый вложенный рубль. Предположим, что уровень инфляции составит 5% в год. Будет ли выгодным вложение денег, если номинальная процентная ставка равна 24%?

Задача 5. ВВП в прогнозном периоде будет равен 32,0 трлн руб. Доля инвестиций в ВВП в базисном периоде составила 20%, в прогнозном периоде предусматривается ее увеличение на 10%. Объем иностранных инвестиций планируется 7% от внутренних.

Определите возможный объем инвестиций в прогнозном периоде.

Задача 6. В базисном периоде численность населения – 10 млн. человек, рождаемость – 15 человек и смертность – 18 человек на 1000 населения. В дальнейшем предполагается ежегодное увеличение рождаемости на 1% и снижение смертности – на 2,1%. Определите численность населения на конец 3-летнего прогнозного периода с учетом коэффициентов рождаемости и смертности.

Задача 7. Трудовые ресурсы в базисном периоде – 6054 тыс. чел., в том числе трудоспособное население в трудоспособном возрасте 95,3%, работающие лица старше трудоспособного возраста и подростки до 16 лет – 4,7%. В прогнозном периоде численность населения в трудоспособном возрасте увеличится на 1%, численность работающих лиц старше трудоспособного возраста и подростков до 16 лет снизится на 4%. Определите трудовые ресурсы и их изменение в прогнозном периоде.

Задача 8. На следующий год правительство страны планирует следующие показатели по состоянию трудовых ресурсов: все население страны составит – 10 млн. чел.; дети до 16 лет – 1,6 млн. чел.; люди, находящиеся в психиатрических больницах – 20 тыс. чел.; люди, находящиеся в исправительных учреждениях – 400 тыс. чел.; количество безработных предположительно составит – 70 тыс. чел.; 110 тыс. чел. выбыло из состава рабочей силы. Определите численность рабочей силы и официальный уровень безработицы.

Задача 9. В базисном периоде объем реализации бытовых услуг составил 352 млрд. руб., численность населения – 9,8 млн. чел. Наблюдается существенная зависимость объема реализации бытовых услуг от денежных доходов населения и тарифов на услуги. В прогнозном периоде численность населения сократится на 5%, денежные доходы возрастут на 55%, тарифы на бытовые услуги увеличатся на 40%. Определите объем реализации бытовых услуг в прогнозном периоде.

Задача 10. В базисном периоде численность населения равна 9,8 млн чел., было госпитализировано 0,7% населения, количество оборотов больничной койки в год составляло 18. Как изменится потребность в коечном фонде в прогнозном периоде, если численность населения уменьшится на 2%, процент госпитализации возрастет до 0,9%, количество оборотов больничной койки в год сократится на 3%?

Задача 11. В базисном периоде выручка за организацию въездного туризма составила 2250,0 млн. руб., численность туристов, посетивших страну – 250 тыс. чел. Как изменится выручка туристского комплекса в прогнозном периоде, если стоимость туристической путевки снизится на 9%, численность туристов увеличится на 15%?

Задача 12. Определите налоговые и неналоговые поступления в республиканский бюджет в прогнозном периоде методом их соотношения с ВВП. ВВП в базисном периоде равен 17 трлн руб. Темпы роста ВВП в прогнозном периоде – 105%, дефлятор ВВП будет составлять 128%. Доходная часть госбюджета в базисном периоде – 3,2 трлн руб., из которой налоговые поступления – 75%, неналоговые – 4%, другие поступления – 21%.

Задача 13. ВВП в прогнозном периоде составит 23 трлн руб. Доля налоговых поступлений в ВВП – 15,8 %, неналоговых – 1,2%, капитальных доходов – 0,4%, доходов СЭЗ – 0,1%, доходов государственных целевых бюджетных фондов – 4%. Расходная часть республиканского бюджета – 5,4 трлн руб. определите дефицит (профицит) бюджета и его уровень.

Задача 14. В базисном периоде в обращении находилось 965 млрд руб., скорость обращения денег составляла 17 оборотов в год. ВВП равнялся 19 трлн руб. в прогнозном периоде предусматривается увеличение объема ВВП на 7%, дефлятор ВВП составит 114%, скорость обращения уменьшится до 12 оборотов в год. Определите количество денег в обращении и его изменение в прогнозном периоде.



Задание 3. Решение аналитических упражнений

Задача 1. Рассчитайте потребность в молоке для производства сыров в прогнозном период на основе представленных ниже данных:

Таблица – Исходные данные

Наименование сыра	Базисный период	
	производство, т	норма расхода молока на 1 т сыра, кг
Голландский	530	9324
Костромской	350	9393
Литовский	450	5095
Пошехонский	480	9437
Буковинский	130	9402

В прогнозном периоде увеличится производство сыра голландского на 35 т, костромского – на 15 т, буковинского – в два раза, пошехонского снизится на 40 т.

Задача 2. Разработайте прогнозный сводный баланс трудовых ресурсов, определите количество безработных и уровень безработицы по исходным данным таблицы.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Единицы измерения	Базисный период	Прогнозный период
Трудовые ресурсы	тыс. чел.	6054	5710
в том числе:	тыс. чел.	5770	285
-трудоспособное население в трудоспособном возрасте	тыс. чел.	284	
-работающие лица старшего возраста и подростки до 16 лет			
Занятые в народном хозяйстве	тыс. чел.	4466	
Занятые в домашнем хозяйстве	тыс. чел.	950	920
Учащиеся 16 лет и старше, обучающиеся с отрывом от производства	тыс. чел.	538	540
Темпы роста объема производства продукции и услуг в народном хозяйстве	%	100	109
Темпы роста производительности труда	%	100	111

Задача 3. Определите степень обеспеченности населения жильем и необходимый размер ввода в эксплуатацию жилой площади в прогнозном периоде на основе данных таблицы.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Базисный период	Прогнозный период
Жилищный фонд на начало периода, млн. м ²	139,8	
Выбытие жилого фонда, %	2	
Численность населения, млн. чел.	10	



Сокращение численности населения		2,2
Норма жилой площади, м ² /чел.		15

Задача 4 Рассчитайте дополнительную потребность в инвестициях I по отраслям в прогнозном периоде, если их величина зависит от объема производства Q , степени износа основных фондов K и объема экспорта $\mathcal{E}$ следующим образом:

$$I = 0,5 + 0,23 \times Q + 0,72 \times K + 0,37 \times \mathcal{E}.$$

В прогнозном периоде предусматривается увеличение объема производства на 1,9 трлн руб., степень износа основных производственных фондов повысится на 7%, объем экспорта возрастет на 2,4 трлн руб.

Модуль 1. Тема 4. Роль прогнозирования и планирования в стратегическом управлении.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области прогнозирования и планирования в управлении.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите основные этапы прогнозирования и планирования как процессов управления.
2. Выделите факторы внешней и внутренней среды страны, региона, отрасли, предприятия (организации).
3. Изучите основные методы и методики анализа внешней и внутренней среды организации (предприятия)
4. Изучите типовые объекты управления организацией.

Деловая игра

«Дебаты: нужно ли применять прогнозирование и планирование в стратегическом управлении»

Исходные условия

Из числа студентов группы формируются две команды:

- позиция первой команды – «прогнозирование и планирование необходимо, так как оно повышает эффективность управления»;
- позиция второй команды – «прогнозирование и планирование отвлекает от осуществления основной деятельности и не приносит весомых результатов».

Преподаватель по дисциплине выступает в роли ведущего дебатов.

Для осуществления дебатов необходимо привлечение двух-трех преподавателей, специализирующихся на вопросах менеджмента, планирования, прогнозирования, логистики и т.п., которые выступают в роли судей.

Для независимой оценки целесообразно привлечь независимых экспертов (двух-трех) из числа выпускников, практиков, преподавателей, не ведущих общие профессиональные и специальные дисциплины.

На подготовку к дебатам командам предоставляется один месяц.

Техническое обеспечение проведения дебатов предполагает наличие проектора, экрана, воспроизводящего устройства (компьютера, ноутбука).

Методические указания проведения дебатов

Дебаты целесообразно проводить в три раунда:

- 1) «Один на один»;



- 2) «Команда против команды»;
- 3) «Независимый».

Для проведения первого раунда команды выбирают из своего числа представителя – докладчика, который докладывает позицию команды, а затем производится черед вопросов-ответ. При этом докладчики задают противнику ряд вопросов по очереди. Длительность раунда составляет 20 минут (по 5 минут на доклады и 10 минут на вопросы-ответы).

Результаты первого раунда оцениваются судьями и независимыми экспертами отдельно друг от друга.

После проведения первого раунда ведущим проводится опрос команд, присутствующих, судей по представленным позициям, во время которого проводится подсчет его результатов. Полученные итоги командам не сообщаются до конца дебатов.

Для опроса присутствующих предлагается использовать систему прямого открытого голосования с использованием карточек двух цветов (например, выступление 1 команды – красная, а выступление второй команды – зеленая). Подсчитывается общее количество красных и зеленых карточек.

Для проведения второго раунда команды готовят своим оппонентам вопросы, и в течение 10 минут обмениваются ими по очереди.

Оценка результатов второго раунда производится аналогично первому.

После окончания раунда ведущий проводит опрос мнений экспертов, судей, присутствующих по схеме, предложенной при описании первого раунда. Результаты открытого голосования заносятся в оценочную ведомость.

Для третьего раунда предлагается избрать форму экспромта. В течение 10 минут судьи и эксперты задают командам вопросы. При этом ведущий должен проследить за обеспечением равной степени сложности и количества заданных вопросов.

Аналогично первому и второму раунду после окончания третьего ведущий проводит опрос мнений экспертов, судей, присутствующих. Результаты открытого голосования заносятся в оценочную ведомость.

Оценка результатов дебатов и подсчет баллов

Для оценки и подсчета результатов проведения дебатов необходимо из числа присутствующих избрать комиссию в количестве трех человек (это должны быть студенты, не принимавшие участие в командах). Членов комиссии предлагает ведущий, утверждает комиссия открытым голосованием («за», «против», «воздержалось»).

Судьи, эксперты и ведущий (передает заполненную ведомость открытого голосования) предоставляют комиссии результаты оценки, которые заносятся в сводную ведомость.

Окончив расчет и подведя итоги, комиссия передает результаты ведущему, который их озвучивает. Выигрывает та команда, которая получила более высокую оценку.

Дополнительные рекомендации преподавателю

Так как на подсчет результатов дебатов может уйти от 10 до 20 минут, необходимо заполнить образовавшуюся паузу. Для этого можно использовать различные варианты. Например, можно начать дискуссию об общей организации дебатов, включив в нее судей, экспертов и присутствующих; можно огласить результаты по общей сумме баллов каждого раунда (если их до этого рассчитать); можно организовать обмен вопросами-ответами между присутствующими (задают вопрос) и судьями и экспертами (отвечают на вопросы). Целесообразным представляется проведение короткого анкетирования, причем анкеты должны быть одинаковыми и для присутствующих, и для экспертов, и для судей. Тема –



как проведены дебаты, нужно ли их проводить (в том числе по другим темам и дисциплинам), что можно исправить.

Результаты анкетирования следует озвучить преподавателю, проводившему дебаты, на следующем практическом занятии (для студентов), на заседании кафедры (учебно-методическом совете и др.) для преподавателей, выступающих в роли судей, экспертов.

Общее время на проведение данной игры не должно превышать двух установленных в учебном заведении академических часа.

Решение аналитических упражнений, практических задач

Задание 1. При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 300,0 тыс. руб. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 70,0 тыс. руб. в год. При этом предприниматель раньше работал начальником отдела, получал зарплату 120,0 тыс. руб. в год. При открытии собственного предприятия он уйдет с работы.

Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:

Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	12 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	200,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	600,0
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	200,0
Издержки, тыс. руб.:	
издержки на материалы	350,0
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150,0
размер начисленной амортизации	160,0
прочие издержки	140,0
Доходы от продажи излишнего имущества, тыс. руб.	50,0
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, тыс. руб.	10,0
Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	20,0
Процентная ставка по срочным депозитам, %	17,0

Найти: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность предприятия; рентабельность продаж. Оценить целесообразность открытия предприятия (рассчитайте экономическую прибыль).

Задание 2. Для оценки влияния внешних и внутренних факторов при разработке организационно-управленческого решения примените PESTEL-анализ устойчивого развития субъектов предпринимательства, выявите политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой по выбранному (заданному преподавателем) виду деятельности.

Виды деятельности:

- индустрия туризма;
- сервис;
- наука и инновации;
- агропромышленный комплекс;
- производство товаров народного потребления;



- по выбору студента (нужно выбрать конкретную сферу деятельности)

Задание 3. На основе приведенных исходных данных рассчитайте показатели эффективности системы управления:

- 1) Коэффициент затрат на управление;
- 2) Результативность деятельности.

Исходные данные:

Показатель	Величина показателя
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	85248,0
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	7060,1
Численность персонала предприятия, чел.	33
Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %	7,0
Доля затрат на управление в постоянных расходах предприятия, %	11,0
Доля постоянных расходов предприятия в себестоимости продукции, работ, услуг, %	46,0
Рентабельность деятельности предприятия, %	13,6
Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,88

Задание 4. Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства двух товаров. Характеристики проектов даны в таблице. Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта.

Показатели	Варианты проекта	
	Товар А	Товар Б
Объем спроса, шт./год	3200	10000
Цена тыс. руб.	10,0	10,0
Постоянные затраты, тыс. руб.:		
- затраты на НИОКР	3000,0	5500,0
- обслуживание и ремонт	500,0	1000,0
- общезаводские накладные расходы	1000,0	2500,0
- затраты на реализацию	2000,0	4000,0
Переменные затраты на единицу продукции, тыс. руб.:		
- сырье, основные материалы	2,0	2,5
- прочие материалы	1,0	0,8
- заработная плата рабочих	3,7	3,0
- энергия на технологические цели	0,5	0,4

Задание 5. Постройте схему элементов системы управления.

Модуль 1. Тема 5. Система прогнозирования и планирования предприятия. Прогнозная модель

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области построения прогнозной модели.

Вопросы для подготовки к занятию.



1. Изучите систему прогнозирования и планирования предприятия.
2. Изучите сущность и классификацию прогнозных моделей, подходы к их построению.
3. Изучите методы прогнозирования.

Задание 1. Решение аналитических упражнений.

Задача 1. Постройте схемы классификации методов прогнозирования.

Задача 2. Дайте характеристику и приведите примеры модели предметной области и модели временных рядов.

Задача 3. Дайте определение методу и модели прогнозирования.

Задача 4. Дайте характеристику процессу прогнозирования. Приведите основные этапы и их содержание.

Задача 5. Охарактеризуйте прогнозные модели.

Задача 6. Дайте характеристику объектов управления и соответствующих им бизнес-процессов.

Задача 7. Заполните недостающие элементы в таблице «Методы и задачи уровней планирования»

Уровни управления	Методы	Основные задачи
Оперативное управление		Максимизация целевой функции в условиях ограниченных ресурсов
Тактическое планирование		Распределение доступного финансирования среди ресурсов, которые полностью используются в рамках одного периода тактического планирования
Стратегическое планирование	Дерево решений; имитационное моделирование; теория опционов.	

Задача 8. Дайте характеристику основных этапов планирования и постройте структурную схему планирования на предприятии, представьте классификацию планов предприятия по экономическому содержанию и длительности планового периода.

Задание 2. Тестовые задания

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Задание 3. Решение расчетных задач

Задача 1. Планируется производить овощные консервы. В нормах указано, что объем потребления такого товара – 25 кг в год на человека. Одна банка консервированных овощей в среднем весит 0,75 кг и стоит 109 рублей. Определить емкость рынка для города с численностью жителей 500 тысяч взрослого населения.

Задача 2. На предприятии за год произвели 15000 изделий, данные по себестоимости одного изделия приведены в таблице:

Затраты	Руб.
---------	------



Сырье	80
Топливо и энергия	15
Вспомогательные материалы	0,5
Заработная плата основных производственных рабочих	10
Взносы в социальные фонды	3,6
Общепроизводственные затраты	4,5
Общехозяйственные затраты	4,2
Коммерческие затраты	2,2
Итого	120

Цена изделия – 200 рублей.

Определить: критический выпуск продукции (точку безубыточности); и затраты на производство одного изделия (себестоимость изделий) при выпуске в год 12000 изделий.

Задача 3. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 10 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 64 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 10 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 15% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля фирмы – 8%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задача 4. Определить емкость российского рынка в отношении средства для стирки одежды.

Задача 5. Располагая собственным капиталом в 6000 тыс. руб., предприятие решило существенно увеличить объем своей хозяйственной деятельности за счет привлечения заемного капитала. Рентабельности активов (без учета расходов по оплате процента за кредит) составляет 14%. Минимальная ставка процента за кредит (ставка без риска) составляет 11%. Ставка налога на прибыль 20%.

Необходимо выбрать оптимальный вариант структуры капитала по критерию эффект финансового левериджа.

№	Показатели	Варианты финансирования					
		1	2	3	4	5	6
1	Сумма собственного капитала	6000,0	6000,0	6000,0	6000,0	6000,0	6000,0
2	Возможная сумма заемного капитала	—	1000,0	1500,0	2000,0	2500,0	3000,0
4	Рентабельность активов, %	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
5	Ставка процента за кредит без риска, %	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
6	Премия за риск, %	—	—	1	2	4	5

Задача 6. ООО «Сервисцентр» рассматривает возможность осуществления инвестиций в покупку оборудования для оказания новых видов услуг. Предполагаемый объем инвестиций в проект – 1200,0 т.р., срок эксплуатации оборудования – 5 лет, по истечении которого ликвидационная стоимость оборудования может составить 32,0 т.р. Планируемые показатели представлены в таблице.

Показатели	Период (годы)				
	0	1	2	3	4
Инвестиции	1200,0				
Объем реализации, тыс. ед.		10	14	18	12
Цена 1-цы услуги, руб.		250,0	258,0	260,0	356,0



Удельные переменные затраты, руб.		123	127	128	128
Условно-постоянные затраты в себестоимости услуг, т.р.		540,0	627,0	700,0	612,0
Ликвидационная стоимость оборудования, т.р.					32,0

Определить:

1. Коэффициенты дисконтирования при норме дисконта – 14% годовых.
2. Чистую прибыль от реализации услуг (налог на прибыль – 20%);
3. Чистый дисконтированный доход.

Задача 7. ООО «Зевс» планирует провести модернизацию оборудования. Инвестиции в проект распределены на два периода и составили 11320,0 тыс. руб. Денежные потоки по проекту представлены в таблице.

Денежные потоки по годам т.р.					
0	1	2	3	4	5
-10500	-820	3350	4800	5200	6000

Определить:

1. Чистый дисконтированный доход при норме дисконта – 15% годовых;
2. Срок окупаемости инвестиций

Задача 8. Рассчитать прирост выручки от реализации продукции и прирост прибыли за счет изготовления изделий из отходов основного производства, если предприятием дополнительно изготовлено 3500 шт. товара А, цена за единицу которого составляет 870 руб., товара Б – 1000 шт. по цене 1050 руб. за единицу и товара В в количестве 5000 шт. по средней цене 58 руб. за штуку. Прибыль на 1 рубль реализованной продукции составляет 0,18 руб.

Задача 9. В процессе анализа показателей проекта установлены отклонения фактических значений от планируемых. По данным таблицы определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за год с использованием различных способов экономического анализа, если цена за 1-цу изделия составляет 150 руб., прибыль на 1-цу изделия – 45 руб.

Таблица – Показатели проекта

Показатели	Ед. изм.	план	факт	откл	% вы-полн
Численность рабочих	чел	40	35	-5	87,5
Количество рабочих дней	дн.	225	216	-9	96,0
Продолжительность рабочей смены	час.	8,0	7,6	-0,4	95,0
Среднечасовая выработка 1-го рабочего	шт.	10	9	-1	90,0
Выпуск продукции	шт.	720000	517104	-202896	71,82

Задача 10. Коммерческая организация планирует провести техническое перевооружение цеха. Первоначальные инвестиционные затраты составляют 2200 тыс. руб., в течение 1-го года планируется дополнительно инвестировать 1420 тыс. руб. По прогнозу, приток денежных средств может составить 1700 тыс. руб. в год, ликвидационная стоимость оборудования в конце 5-го года составит 630 тыс. руб. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта – 16%.

Задача 11. В процессе анализа показателей проекта установлено, что из-за несоблюдения технологии производств продукции удельный расход сырья составил 0,5 кг., при технологически обоснованной норме расхода – 0,45 кг., планируемый выпуск продукции за месяц 8000 ед., цена за 1-цу изделия – 1200 руб., прибыль на 1-цу продукции – 380 руб. Определить объем недополученной выручки и прибыли от реализации продукции.



Задача 12. Для реализации инвестиционного проекта приобретено оборудования на сумму 4000,0 тыс. руб., однако, в течение 1 квартала текущего года часть оборудования общей стоимостью 1680,0 тыс. руб. было не загружено по причине снижения потребительского спроса на продукцию проекта. Активная фондоотдача составляет 14,7 руб., рентабельность продаж – 35%. Определить величину недополученной выручки и прибыли от продаж за квартал.

Модуль 1. Тема 6. Разработка стратегий, стратегических и тактических планов предприятия.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области разработки стратегий, стратегических и тактических планов предприятия.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите процессы разработки стратегии предприятия, формирования стратегических и тактических планов предприятия.
2. Изучите технологию разработки стратегии предприятия.

Задание 1. Выполнение аналитических упражнений

Для приведенных ниже заданий определить основные элементы внутрифирменной стратегии:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели фирмы, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешней среды различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать организационную структуру управления.
5. Построить матрицу SWOT-анализа.

Задача 1.

Производственно-сервисная фирма «Надежные двери» была организована в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задача 2.

Строительно-производственная организация «Строй-сервис» была организована путем отделения от крупного государственного строительного треста. Осуществляет следующие виды деятельности:

- коттеджное строительство;
- строительство гаражных комплексов;
- ремонтные работы;
- реализацию строительных материалов собственного производства.

Организация имеет обеспеченную материально - техническую базу: автотранспорт, башенный кран, автокран, цех по производству цементного раствора, необходимую строительную оснастку. Фирма производит работы на территории города Подольска. Имеет потенциальные возможности увеличения масштабов производства и расширения видов



деятельности. Темпы роста объемов производства на фирме не такие высокие, как в целом по отрасли.

Задача 3.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задача 4.

Мебельная фабрика ОАО «Рассвет» производит корпусную мебель из древесно-стружечной плиты: стенки, прихожие, книжные полки и другие предметы. Фирма имеет оборудование полного цикла производства и свой автотранспорт. Она реализует свою продукцию через собственный фирменный магазин и через собственные и розничные организации. Фирма имеет стабильные темпы увеличения оборота, постоянно расширяет ассортимент. Отношения с поставщиками не являются стабильными. Это не обеспечивает качество поставок и ведет к росту материальных затрат, так как фирма вынуждена иметь достаточно большие запасы товарно-материальных ценностей.

Задача 5.

Предприятие по производству мясных полуфабрикатов было образовано три года тому назад. Все это время предприятие стабильно развивалось, имеет современное оборудование, квалифицированные кадры, грамотное руководство. Ассортимент небольшой, он ограничен несколькими видами продукции, но качество продукции высокое, ценовой диапазон – средний. В последнее время предприятие испытывает серьезные трудности, в связи с ростом конкуренции на рынке. Предприятие реализует продукцию в городах Ивантеевка, Пушкино, Красноармейск. В настоящее время предприятие имеет серьезные проблемы с поставщиками, так как местный рынок сырья ограничен, поставщики часто нарушают договорные обязательства и увеличивают цены.

Задание 2. Нарисуйте матрицу выбора целевого сегмента рынка.

Задание 3. Решение расчетных задач

Задача 1. На основании приведенных данных оценить степень конкуренции, выявить и обосновать наиболее серьезного конкурента. Предложить стратегии деятельности предприятия. Обосновать условия использования данной стратегии и оценить ее риски.

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
		Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100	Баллы 0-100
1. Цены	25	80	70	60	80
2. Имидж	20	100	90	70	90
3. Качество	35	100	80	50	100



4. Ассортиментный набор	20	80	90	80	60
-------------------------	----	----	----	----	----

Задание 4. Тестовые задания

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Модуль 1. Тема 7. Стратегические организационно-управленческие решения

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области разработки стратегических организационно-управленческих решений.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите подходы к разработке стратегических организационно-управленческих решений.
2. Концепция стратегического развития предприятия.

Задание 1. Решение расчетных задач.

Задача 1. Рассчитать планируемую цену, выручку от реализации на внешнем и внутреннем рынке, если планируется рост цен на 17%. Планируемый объем продаж продукта А – 25400 шт. на внутреннем рынке и 2200 шт. на внешнем рынке, продукта Б – 11300 шт. на внутреннем рынке и 1600 шт. на внешнем рынке; прогнозируемый индекс инфляции обменного курса на плановый год – 0,95. Цена продукта А в отчетном году – 2000,0 рублей; продукта Б – 2200,0 рубля на внутреннем рынке и А – 25,0\$, Б – 25,0\$, обменный курс 95,0 руб. за 1\$. Доля выручки в товарообороте для внутреннего рынка равна 25%, на внешнем рынке – 10%.

Задача 2. В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000,0 рублей. Руководитель принял решение повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 20%. Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 15 до 22 копеек. Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

Задача 3. Деятельность предприятия характеризуется следующими условиями:

1. Аренда – 800,0 тыс. руб.
2. Норма амортизации – 12%
3. Оплата труда – 1250,0 тыс. руб., в том числе оплата труда управленческого персонала – 560,0 тыс. руб.
4. Стоимость ОПФ – 2280,0 тыс. руб.
5. Стоимость сырья и материалов – 2300,0 тыс. руб.
6. Коммунальные платежи – 400,0 тыс. руб.
7. Реклама и маркетинг – 350,0 тыс. руб.
8. Затраты на 1 рубль реализации – 76 коп.
9. Количество услуг – 9000 шт.

Расходы на рекламу и маркетинг определяются 10% от объема реализации.



Определить критический объем реализации в точке безубыточности и его изменение в случае, если:

- стоимость сырья и материалов увеличится на 15%.

Сделать выводы и представить расчет точки безубыточности в виде графика.

Задача 4. Размер вложенных средств в проект – 600,0 тыс. руб. Ставка дисконтирования — 17 % годовых. Доходы от вложенных средств: год первый = 168,0 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования в первый год – 0,854. Доход с учетом дисконтирования 143,47 тыс. руб. Год второй = 223 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования - 0,730. Доход с учетом дисконтирования = 162,79 тыс. руб. Год третий = 291 тыс. руб., Коэффициент дисконтирования 0,624. Доход с учетом дисконтирования = 181,58 тыс. руб. Год четвертый = 330 тыс. руб. Коэффициент дисконтирования 0,533. Доход с учетом дисконтирования = 175,89 тыс. руб. Определим период, по истечении которого вложенные средства окупятся.

Задача 5. В процессе анализа показателей проекта установлено, что по причине сбоев в работе технологических процессов, фактическая трудоемкость 1-цы изделия составляет 2,5 час, что выше установленной в соответствии с технологией производства нормы времени на 0,5 час. Численность рабочих в технологическом процессе составляет 10 чел, фонд рабочего времени 1-го рабочего за месяц 160 час., цена за 1-цу изделия – 2500 руб., прибыль на 1 рубль реализации продукции – 0,3 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

Задача 6. Определить рентабельность продаж в планируемом периоде, если в отчетном году она составляла 15%, в планируемом году предполагается увеличение выручки от продаж на 2,6% и рост прибыли на 4%.

Задача 7. Определить, как изменится объем выручки в плановом периоде при росте средних цен на товары на 7,4% и снижении физических объемов продаж на 0,7%.

Задача 8. Определить прирост выручки от реализации продукции, прирост прибыли и величину выработки рабочих в планируемом периоде, если в результате внедрения современного оборудования обеспечивается снижение трудоемкости изделия на 7%, выработка на одного рабочего в отчетном периоде – 200 ед., количество рабочих 16 чел, цена единицы изделия – 5000 руб., прибыль на единицу продукции составляет 500 руб.

Задание 2. Групповая аудиторная работа «Разработка концепции стратегического развития предприятия»

Методические рекомендации

Студенты учебной группы делятся на подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Задание – разработать основные положения концепции стратегического развития предприятия.

Шаг 1. Сформированная группа студентов выбирает регион для работы по заданию и обосновывает его выбор.

Шаг 2. Студенты выбирают действующее предприятие в выбранном субъекте или определяют и обосновывают создание нового предприятия.

Шаг 3. Изучаются основные документы стратегического развития выбранного субъекта Российской Федерации. Данные анализа структурируются в табличной форме. При этом структуру таблицы студенты формируют сами в зависимости от имеющихся в субъекте стратегических документов и выбранной сферы деятельности организации.

Шаг 4. Проводится стратегический анализ условий функционирования предприятия, составляются матрицы SWOT и PEST-анализа (обязательно). Кроме того, студенты представляют аналитические данные по выбранной сфере деятельности.

Шаг 5. Формируются основные положения концепции развития предприятия, в том числе миссия, стратегическая цель, детализация тактических целей, стратегические задачи, приводятся сведения о целевых сегментах деятельности предприятия и их обоснование, характеристика объектов управления, указываются основные направления развития с обоснованием в соответствии с выбранной миссией.

Шаг 6. Подготавливается предложения по составу необходимых мероприятий для обеспечения успешного развития предприятия, в том числе по этапам реализации концепции развития (период не менее 5 лет). Каждое мероприятие обосновывается.

Шаг 7. Подготовка презентации концепции (не менее 15 слайдов), содержащей основные положения проделанной работы.

Шаг 8. Защита концепции.

Работа организуется следующим образом. Шаг 1 и 2 реализуется на предыдущем занятии. Работа в рамках шага 3-7 осуществляется группой внеаудиторных занятий, шаг 8 – защита в аудитории.

Модуль 1. Тема 8. Стратегическая бизнес-карта, система сбалансированных показателей.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области разработки стратегической бизнес-карты, системы сбалансированных показателей.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите сущность и содержание стратегической бизнес-карты организации.
2. Изучите подходы к разработке стратегической бизнес-карты.
3. Концепция системы сбалансированных показателей.

Задание 1. Групповая аудиторная работа «Разработка стратегической карты предприятия»

Методические рекомендации к выполнению работы

Шаг 1. Преподаватель формирует в учебной группе подгруппы по 3-5 человек для совместной работы.

Шаг 2. Определяется круг видов деятельности, по которым будут строиться модели стратегических карт (могут быть использованы данные предприятий, по которым группы студентов выполняли предыдущую работу). Предлагаемые виды деятельности:

- туристская;
- торговая;
- услуги транспорта;
- автосервисные услуги;
- услуги по изготовлению новых изделий по заказам клиентов;
- строительство и ремонт жилья;
- SPA и фитнес услуги;
- парикмахерские услуги;

– банковские услуги и др.

Шаг 3. За каждой подгруппой студентов закрепляется конкретный вид деятельности для выполнения групповой работы по теме.

Шаг 4. Группе выдается задание.

Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности).

Необходимо:

А) Построить графическую схему целей предприятия (организации) по перспективам финансы, клиенты, процессы, развитие.

Б) Предложить и обосновать перечень показателей, включенных в ССП.

В). Сформировать стратегическую карту с указанием целей, показателей достижения цели (не менее 3), мероприятий, направленных на достижение целей (заполнить таблицу).

Таблица – Стратегическая карта предприятия _____

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Развитие			

Задание 2. Решение расчетных задач

Задача 1. Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

- материальные затраты – 28800,0 тыс. руб.
- стоимость ОПФ – 5380,0 тыс. руб.
- срок службы – 6 лет;
- оплата труда – 16450,0 тыс. руб., в том числе оплата труда административно-управленческого персонала 1670,0 тыс. руб.;
- аренда – 500,0 тыс. руб.;
- расходы на рекламу и маркетинг – 600,0 тыс. руб.



- коммунальные услуги – 1500,0 тыс. руб.
- выручка от реализации услуг – 65670,0 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности. Сделать выводы.

Задача 2. Фирма произвела в январе 1000 единиц товара, проданного по цене 3,0 тыс. руб. за единицу. Переменные затраты на производство единицы товара составили 2,0 тыс. руб., а постоянные затраты на его производство – 800,0 тыс. руб. в месяц.

Фирма принимает решение об использовании новой технологии, благодаря которой переменные затраты уменьшатся на 500 руб. на единицу продукции, а постоянные затраты при этом составят 1300000,0 руб. Объем реализации останется неизменным.

Рассчитать изменения порога рентабельности и запаса финансовой прочности при использовании новой технологии. Сделать выводы, используя полученные результаты.

Задача 3. На основании нижеприведенных данных о деятельности акционерного общества (тыс. руб.) постройте отчетность общества, рассчитайте дивиденд на одну акцию и балансовую стоимость акции, если уставный капитал состоит из 100 тыс. обыкновенных акций. В планируемом периоде чистая прибыль будет распределена следующим образом, 5% - резервный капитал, 55% - накопление (реинвестируемая прибыль), 40% - на выплату дивидендов по обыкновенным акциям.

Статья	На 01.01.X г.
Кредиторская задолженность	1780,0
Основные средства	83400,0
Резервный капитал	1000,0
Дебиторская задолженность	6350,0
Себестоимость реализованной продукции	18220,0
Добавочный капитал	1310,0
Краткосрочные ссуды банка	4300,0
Нераспределенная прибыль прошлых лет	2400,0
Запасы	10700,0
Долгосрочные заемные средства	4200,0
Выручка от реализации	22500,0
Денежные средства и прочие оборотные активы	180,0
Налог на прибыль	20%
Уставный капитал	?

Задача 4. Объем реализации по предприятию «Композит» в январе составила 500,0 тыс. руб.; в последующие месяцы ожидается его прирост с темпом 3% в месяц. Оплата за поставленную клиентам продукцию осуществляется на следующих условиях: 30% месячного объема реализации составляет выручка за наличный расчет; 40% продается в кредит с оплатой в течение месяца; оставшаяся часть продукции оплачивается в течение двух месяцев, при этом 2% этой суммы составляют безнадежные долги. Рассчитайте величину денежных поступлений в мае.

Модуль 2. Тема 1. Методология технологического прогнозирования (формы конкретизации предвидения, типология прогнозов)



Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области применения методологии технологического прогнозирования.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите сущность и содержание методологии технологического прогнозирования.
2. Изучите уровни применения методологии технологического прогнозирования.

Задание 1. Тестовые задания

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Задание 2. Устный опрос.

1. В чем заключается сущность метода укрупненных нормативов?
2. В каких случаях применяется метод определения потребности в материальных ресурсах по аналогии (по типовым представителям)?
3. В чем сущность и достоинства индексного метода определения потребности в материально-технических ресурсах?
4. В каких отраслях экономики используется метод рецептурного состава? В чем его суть?
5. По каким направлениям осуществляется анализ и прогноз трудовых ресурсов?
6. Как рассчитать перспективную численность населения?
7. Какова методика расчета коэффициента рождаемости и смертности?
8. Какова методика определения количества безработных в прогнозном периоде? Как рассчитывается уровень безработицы?
9. Какие отрасли включает сфера обслуживания населения?
10. Какие показатели прогнозируются по образованию?

Задание 3. Решение аналитических упражнений

Задача 1. Соотнесите термины и определения

Термины:

- (1) Процедура прогнозирования
- (2) Методика прогнозирования
- (3) Метод прогнозирования
- (4) Методология прогнозирования
- (5) Способ прогнозирования
- (6) Система прогнозирования («прогнозирующая система»)
- (7) Прием прогнозирования

Определения:

- (1) получение и обработка информации о будущем на основе однородных методов разработки прогноза
- (2) упорядоченная совокупность приемов, процедур, операций, правил исследования на основе одного или чаще определенного сочетания нескольких методов
- (3) конкретная форма теоретического или практического подхода к разработке прогноза, одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата в процессе разработки прогноза
- (4) сложный прием, упорядоченная совокупность простых приемов, направленных на разработку прогноза в целом

- (5) упорядоченная совокупность методик, технических средств, предназначенная для прогнозирования сложных явлений или процессов
- (6) ряд приемов, обеспечивающих выполнение определенной совокупности операций
- (7) область знания о методах, способах, системах прогнозирования

Задача 2. Расположите в верной последовательности этапы прогнозирования

- (1) Построение серии гипотетических (предварительных) поисковых моделей прогнозируемого объекта методами поискового анализа профильных и фоновых показателей с конкретизацией минимального, максимального и наиболее вероятного значений.
- (2) Построение исходной (базовой) модели прогнозируемого объекта методами системного анализа.
- (3) Оценка достоверности и точности, а также обоснованности (верификация) прогноза.
- (4) Выработка рекомендаций для решений в сфере управления на основе сопоставления поисковых и нормативных моделей.
- (5) Сбор данных прогнозного фона.
- (6) Экспертное обсуждение (экспертиза) прогноза и рекомендаций, их доработка с учетом обсуждения и сдачи заказчику.
- (7) Построение динамических рядов показателей.
- (8) Построение серии гипотетических нормативных моделей прогнозируемого объекта методами нормативного анализа с конкретизацией значений абсолютного (т.е. не ограниченного рамками прогнозного фона) и относительного (т.е. привязанного к этим рамкам) оптимума по заранее определенным критериям сообразно заданным нормам, идеалам, целям.
- (9) Предпрогнозная ориентация на основе сопоставления материалов уже разработанного прогноза с новыми данными прогнозного фона и новый цикл исследования, ибо прогнозирование должно быть таким же непрерывным, как целеполагание, планирование, программирование, проектирование, вообще управление, повышению эффективности которого оно призвано служить.
- (10) Предпрогнозная ориентация (программа исследования).

Модуль 2. Тема 2. Методики планирования, проектно-целевой подход, бюджетирование

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области применения методик планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования.

Вопросы для подготовки к занятию.

- 1. Изучите содержание и характеристику различных методик планирования.
- 2. Изучите сущность и содержание проектно-целевого подхода в системе стратегического планирования.
- 3. Изучите подход к планированию на основе бюджетирования.

Задание 1. Решение расчетных и аналитических задач.

Задача 1. Дайте характеристику содержания ресурсов производственной системы.

Задача 2. Раскройте сущность и подходы к расчету следующих показателей:

- f) чистый дисконтированный доход
- g) внутренняя норма доходности
- h) срок окупаемости



і) Дисконтированный срок окупаемости

Задача 3. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,86 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 5,6% прибыль остается на уровне отчетного года.

Задача 4. Фондоотдача в отчетном году составила 9,8 руб. Определить ее величину в плановом периоде, если стоимость основных производственных фондов увеличится на 15,3%, а снижение объема выручки составит 2,1%.

Задача 5. В соответствии с масштабами проекта плановая потребность предприятия за месяц в материалах составляет 600 метров, фактически поставлено – 520 метров, норма расхода материала на 1-цу изделия 2,5 метра. Цена за 1-цу изделия – 7500 руб., прибыль на 1-цу изделия – 1840 руб. Определить объем недополученной продукции, выручки и прибыли от продаж за месяц.

Задача 6. Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 83000,0 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 4800,0 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%.

Задача 7. Определить выпуск продукции в нормо-часах и численность рабочих в отчетном и плановом периодах, а также процент изменения этих показателей, если выпуск продукции в отчетном периоде составил 6000 ед.; средняя трудоемкость единицы изделия – 3,6 час.; планируется увеличить выпуск продукции на 20% при этом снизить среднюю трудоемкость единицы изделия на 10%; полезный фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1800 часов в год.

Задача 8. Определить явочное и списочное число рабочих для выполнения производственной программы в объеме – 86100 нормо-часов в год; номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 1800 часов; планируемые потери рабочего времени составляют – 10%; норма выработки выполняются рабочими на 110%.

Задача 9. Определить, как изменится фонд заработной платы предприятия при росте среднегодовой заработной платы 1 работника на 5,5% и снижении численности персонала на 2,7%.

Задача 10. Определить выручку от реализации услуг сервис центра по ремонту мебели, если за месяц предприятие обслужило 800 клиентов, в т.ч. при использовании формы обслуживания «ремонт на дому» – 130 чел., на выезде – 180 чел. Средняя цена за единицу услуги в стационарных условиях – 1420 руб., при обслуживании «на дому» на 35% выше, при обслуживании на выезде на 25% выше, чем в стационарных условиях, при этом взимается плата за выезд в размере 500 руб.

Задача 11. Определить годовой выпуск продукции, если численность рабочих составляет 16 чел., в технологическом процессе осуществляется изготовление моделей: А, Б, В в соотношении: 30%, 45%, 25%. Трудоемкость изделий А – 16,0 час, изделий Б – 10,4 час, изделий В – 12,8 час. Число рабочих дней в году – 253 дн., продолжительность рабочей смены – 8 час.

Задача 12. Определить процент изменения материалоемкости продукции в плановом периоде, если стоимость материальных затрат увеличивается на 6,9%, а выручка по сравнению с отчетным периодом снижается на 0,8%.

Задача 13. Определить, как повлияет на изменение объема производства продукции рост производительности труда на 3,5% и снижение численности основных рабочих на 1,1%.

Задача 14. Определить потребность и стоимость энергии на технологические нужды предприятия за год, если суммарная мощность электромоторов – 70,0 кВт. Количество



календарных дней в году – 365, выходных и праздничных – 112. Режим работы предприятия – двухсменный, каждая смена по 8,0 часов. Технически неизбежные потери времени составляют 10%, оборудование загружено в среднем на 50%. Коэффициент одновременности работы оборудования – 0,9. Коэффициент полезного действия сети 0,7, а электромоторов – 0,8. Цена за 1 кВт/ч – 8 руб. 12 коп.

Задача 15. Определить затраты на 1 рубль выручки в планируемом периоде, если в отчетном году они составляли 0,88 руб., в планируемом периоде предполагается снижение выручки от продаж на 1,6% издержки остаются на уровне отчетного года.

Задача 16. Определить фондоемкость в плановом периоде, если в отчетном году выручка от реализации услуг составила 43000,0 тыс. руб., стоимость основных производственных фондов – 6800,0 тыс. руб. В плановом году предполагается рост выручки на 2,7%, снижение стоимости основных производственных фондов на 1,5%.

Задание 2. Решение тестовых заданий

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Модуль 2. Тема 3. Информационное обеспечение стратегического управления.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области применения информационных технологий в планировании и прогнозировании.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите содержание и характеристику современных информационных технологий планирования и прогнозирования.

Задание 1. Решение тестовых заданий

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Задание 2. Решение аналитических упражнений

Задача 1. Сравните два из предложенного списка программных продукта.

- 1) Project Expert;
- 2) Eviews;
- 3) Альт-Прогноз;
- 4) Инэк-Аналитик;
- 5) Audit Expert.

Результаты сравнительного анализа представьте в виде таблицы:

Рассматриваемые параметры	Продукт _____	Продукт _____
1. Функциональные возможности		
2. Совместимость с другими продуктами (перечислить с какими, в том числе по функциям)		
3. Основные достоинства		
4. Имеющиеся недостатки		



5. Ограничения использования		
Сфера применения		

Задача 2. Добавьте недостающие слова в определение. Используйте предложенный ниже список терминов.

Информационная система – это () организованная совокупность взаимосвязанных средств (), различных справочников и необходимых средств (), обеспечивающих решение тех или иных () задач.

- а) определенным образом
- б) вычислительная техника
- в) программирование
- г) функциональные
- д) логистические
- е) программная техника
- ж) связь
- з) некоторым образом
- и) характерно

Информационный поток – это () циркулирующих в (), между () и () сообщений, необходимых для () и () логистических операций.

- а) совокупность
- б) определенность
- в) последовательность
- г) логистическая система
- д) производственная система
- е) система управления
- ж) внешняя среда
- з) внутренняя среда
- и) управление
- к) контроль
- л) планирование

Задача 3. Сопоставьте группы информационных систем отдельного предприятия с их содержанием и заполните таблицу.

Группа информационных систем (ИС)	Характеристика ИС

Группы ИС:

- 1) Плановые ИС;
- 2) Диспозитивные ИС;
- 3) Оперативные ИС.

Характеристика ИС:

- 1) Системы создаются на уровне административного или оперативного управления, работают в реальном масштабе времени
- 2) Системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера
- 3) Системы создаются на уровне управления отдельного подразделения и служат для обеспечения его отложенной работы

Задача 4. Раскройте содержание способов, режимов обработки данных, технологий обработки графической информации и представьте их характеристику.

Задача 5. Приведите примеры и дайте характеристику программного обеспечения, используемого для целей планирования и прогнозирования, а также бюджетирования.

Модуль 2. Тема 4. Оценка эффективности стратегических решений.

Цель занятия – закрепление полученных знаний, приобретение умений и навыков, необходимых для формирования части компетенций в области оценки эффективности плановых решений.

Вопросы для подготовки к занятию.

1. Изучите основные подходы к оценке эффективности плановых решений.

Задание 1. Решение расчетных задач

Задача 1

На основе данных, представленных в таблице, определить:

- 1) основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия за два года;
- 2) рассчитать критический объем продаж в каждом году;
- 3) какой объем продаж необходим для получения прибыли на 15% большей, чем в отчетном году.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя	
			базовый год	отчетный год
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	15000,0	17500,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	9800,0	8900,0
3.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	350,0	350,0
4.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	11500,0	12400,0
	в том числе рабочих	тыс. руб.	9000,0	9500,0
5.	Аренда	тыс. руб.	1000,0	1000,0
6.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	200,0	200,0
7.	Прочие расходы	тыс. руб.	180,0	190,0
8.	Рентабельность продаж	%	15,0	17,0
9.	Норма амортизации	%	11,0	11,0
10.	Среднесписочная численность	чел.	35	38
	в том числе рабочих	чел.	21	22
11.	Цена единицы продукции	руб.	950,0	1000,0



Задача 2

В отчетном периоде деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	19600,0
2.	Среднесписочная численность, всего	чел.	30
	в т.ч. рабочих	чел.	22
3.	Себестоимость продукции, работ, услуг, всего	тыс. руб.	16013,0
	- стоимость материалов	тыс. руб.	3250,5
	- расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	9113,8
	в т.ч. рабочих	тыс. руб.	5053,0
	- начисления на оплату труда	тыс. руб.	2387,8
	- прочие расходы и амортизация	тыс. руб.	1260,9

В планируемом периоде предполагается:

- увеличить производительность труда на 10,5%;
- повысить среднюю заработную плату на 7%;
- сократить норму расхода материалов на 10%.

Определить, как изменится выручка от реализации продукции, работ, услуг, себестоимость, прибыль и рентабельность.

Задача 3

В таблице приведены финансово-экономические показатели деятельности предприятия за отчетный период.

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	22380,4
2.	Расходы на производство и реализацию продукции, работ, услуг	тыс. руб.	19240,2
3.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	8805,5
4.	Прочие доходы	тыс. руб.	1013,0
5.	Прочие расходы	тыс. руб.	325,5
6.	Прибыль от реализации имущества	тыс. руб.	911,8
7.	Сумма банковского кредита	тыс. руб.	2000,0
8.	Процент по кредиту	%	10
9.	Срок возврата кредита	лет	2

Определить чистую прибыль предприятия и предложить направления ее использования в отчетном периоде.

Как изменится распределение чистой прибыли, если предприятие преобразуется в открытое акционерное общество, уставный капитал которого разделен на 10 тысяч привилегированных акций на сумму 1 млн. руб., 100,0 тысяч обыкновенных акций на сумму 10,0 млн. руб., а также выпущено 5 тысяч облигаций на сумму 5,0 млн. руб. Дивиденды по привилегированным акциям – 22%, по облигациям – 20%.

Задача 4



Деятельность торговой организации в отчетном периоде характеризовалась следующими показателями:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Товарооборот	тыс. руб.	64400,0
2.	Среднесписочная численность, всего	чел.	20
	в т.ч. рабочих	чел.	11
3.	Прочие расходы	тыс. руб.	1800,0
4.	Прочие доходы	тыс. руб.	3250,0
5.	Доля выручки от реализации в товарообороте	%	28
6.	Издержки обращения на 1 рубль реализации	коп.	78
7.	Транспортные расходы в издержках обращения	%	14

Определить:

- балансовую прибыль предприятия и прибыль от реализации;
- рентабельность деятельности и рентабельность продаж;
- изменение прибыли, если
- а) с 1 рубля, затраченного на приобретение продукции, планируется получить на 4 копейки больше выручки;
- б) транспортные расходы сократятся на 4%.

Задача 5

Деятельность производственного предприятия в отчетном периоде характеризовалась следующими показателями:

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	12050,0
2.	Срок службы основных производственных фондов	лет	6
3.	Объем производства	шт.	10000
4.	Расходы на оплату труда, всего	тыс. руб.	11500,0
5.	Аренда	тыс. руб.	5000,0
6.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	552,0
7.	Затраты материалов на единицу продукции	руб.	280,0
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	800,0
9.	Прочие доходы	тыс. руб.	1200,0
10.	Затраты на 1 рубль реализации	коп.	85
11.	Внепроизводственные расходы	тыс. руб.	1805,0

Определить:

- балансовую и чистую прибыль предприятия;
- рентабельность деятельности и рентабельность продаж;
- изменение чистой прибыли и рентабельности продукции, если
- а) с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 80 копеек больше выручки от реализации продукции
- б) материальные затраты сократятся на 14%.

Задача 6

На основе данных, представленных в таблице, определить чистую прибыль предприятия и направления ее использования.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	5000,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	1980,0
3.	Срок службы	лет.	6
4.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	150,0
5.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	8500,0
6.	Аренда	тыс. руб.	1000,0
7.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	220,0
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	180,0
9.	Прибыль на 1 рубль реализации продукции	коп.	19,0
10.	Среднесписочная численность	чел.	20
	в том числе рабочих	чел.	12

За отчетный период предприятие реализовало неиспользуемого оборудования и запасов на сумму 1800,0 тыс. руб., при этом расходы по реализации составили 360,0 тыс. руб. Приобретены ценные бумаги на сумму 10000,0 тыс. руб., взят в банке краткосрочный кредит на сумму 1500,0 тыс. руб. под 11% годовых. Доход по ценным бумагам составил 8%. Коэффициент инфляции составил 2,16. Местные налоги определяются по минимальному фонду оплаты труда предприятия, в том числе: на благоустройство территории 2%. Налог на имущество – 2%.

Необходимо модернизировать 25% основных производственных фондов.

Организационно-правовая форма предприятия – закрытое акционерное общество. Уставный капитал разделен на 1000 акций, номинальная стоимость 1000,0 руб., 20% из них – привилегированные. Дивиденды по привилегированным акциям – 25%.

Задача 7

На основе данных, представленных в таблице, определить:

- прибыль от реализации, чистую прибыль и рентабельность деятельности предприятия;
- изменение основных показателей при увеличении численности рабочих на 5 человек, росте производительности труда рабочих на 7% и росте средней заработной платы на 4%.

№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина показателя
1.	Материальные затраты	тыс. руб.	7800,0
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	11980,0
3.	Срок службы	лет.	6
4.	Расходы на рекламу и маркетинг	тыс. руб.	250,0
5.	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	18500,0
6.	Аренда	тыс. руб.	3000,0
7.	Коммунальные услуги	тыс. руб.	420,0



№ п/п	Наименование показателя	Един. изм.	Величина по- казателя
8.	Прочие расходы	тыс. руб.	210,0
9.	Затраты на 1 рубль реализации	руб.	0,79
10.	Среднесписочная численность	Чел.	30
	в том числе рабочих	чел.	17

Коэффициент инфляции составил 2,16. Местные налоги определяются по минимальному фонду оплаты труда предприятия, в том числе: на благоустройство территории 2%. Налог на имущество – 2%.

Задача 8

На основе данных, представленных в таблице, определить:

- выручку от реализации, производительность труда, прибыль и рентабельность продаж;
- изменение данных показателей при увеличении фондоотдачи на 5%, снижении материалоемкости на 7%.

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателя
1.	Материальные затраты, тыс. руб.	11750,0
2.	Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	9800,0
3.	Срок службы, лет.	10
4.	Расходы на рекламу и маркетинг, тыс. руб.	540,0
5.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15480,0
6.	Затраты на содержание основных производственных фондов, тыс. руб.	2700,0
7.	Коммунальные услуги, тыс. руб.	420,0
8.	Прочие расходы	310,0
9.	Рентабельность продукции, %	24,0
10.	Среднесписочная численность, чел.	35
	в том числе рабочих, чел.	26

Задача 9

Определить показатели движения основных производственных фондов, если стоимость ОПФ на конец года составила 900,0 тыс. руб., коэффициент обновления – 0,28, прирост ОПФ равен 260,0 тыс. руб.

Задача 10

Определить точку безубыточности и критический объем продаж, исходя из следующих данных:

Таблица

Сырье и материалы, тыс. руб.	1500,0
Оплата труда, тыс. руб., всего:	1250,0
в т.ч. оплата управленческого персонала	500,0
Аренда, тыс. руб.	500,0
Коммунальные услуги, тыс. руб.	300,0



Сумма % за банковский кредит, тыс. руб.	120,0
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	846,0
Срок службы ОПФ, лет	8 лет
Расходы на рекламу, тыс. руб.	150,4
Объем реализации услуг, шт.	8000
Норма прибыли, %	25

Результат представить в аналитическом и графическом виде. Расходы на рекламу рассчитаны в % от объема реализации.

Задача 11

Определить точку безубыточности и критический объем продаж, если известно:

- материальные затраты – 800,0 тыс. руб.;
 - стоимость ОПФ – 380,0 тыс. руб.;
 - оплата труда – 450,0 тыс. руб.;
- в том числе оплата труда рабочих – 250,0 тыс. руб.:
- аренда – 100,0 тыс. руб.;
 - расходы на рекламу и маркетинг – 80,0 тыс. руб.;
 - коммунальные услуги – 120,0 тыс. руб.;
 - взят кредит в банке в сумме 500,0 тыс. руб. (20% годовых);
 - приобретены ценные бумаги на сумму – 1000,0 тыс. руб. (ставка дивиденда - 21%);
 - реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 80,0 тыс. руб., расходы по реализации составили – 15,0 тыс. руб.;
 - прибыль на 1 рубль реализации – 18,0 коп.;
 - объем выпуска услуг (продукции) – 6 тыс. ед.;
 - норма амортизации – 16,7%.

Найти общую сумму доходов предприятия.

Задача 12

Определить цену продукции предприятия (без учета НДС), если известно:

- материальные затраты – 1800,0 тыс. руб.;
 - стоимость ОПФ – 1380,0 тыс. руб.;
 - срок службы - 6 лет;
 - оплата труда – 1450,0 тыс. руб.;
- в том числе оплата труда административно-управленческого персонала 670,0 тыс. руб.
- аренда – 300,0 тыс. руб.;
 - расходы на рекламу и маркетинг – 280,0 тыс. руб.;
 - коммунальные услуги- 420,0 тыс. руб.;
 - взят кредит в банке в сумме 500,0 тыс. руб. (20% годовых);
 - приобретены ценные бумаги на сумму – 2000,0 тыс. руб. (ставка дивиденда – 24%);
 - реализовано неиспользуемого оборудования и запасов сырья на сумму 250,0 тыс. руб.,
 - расходы по реализации составили 10% от суммы реализации;
 - норма прибыли – 20%;
 - количество единиц продукции – 7 тыс. ед.

Рассчитать общую сумму доходов предприятия, чистую прибыль, сумму постоянных и переменных издержек.

Задание 2. Выполнение аналитических упражнений.

Задача. Составьте матрицу определения эффективности стратегических решений в зависимости от различных факторов и направлений деятельности предприятия

Задание 3. Тестовые задания

Формируются из числа заданий к текущему контролю и промежуточной аттестации.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 261 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=420219>
2. Современный стратегический анализ: Учебник / В.А. Ковалев - СПб.: Питер, 2016. – 288 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа ЭБС <https://znanium.com/read?id=379366>
3. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=398538>
4. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) : учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/14982. - ISBN 978-5-16-011296-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1946498> – Режим доступа: по подписке.
5. Основы планирования производственной деятельности : учебное пособие / Е. А. Буранова, А. И. Игнатьев, А. В. Родионов [и др.]. - Рязань: Академия ФСИН России, 2019. - 237 с. - ISBN 978-5-7743-0887-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1254330> – Режим доступа: по подписке.
6. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л.Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 260 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004198-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941753> – Режим доступа: по подписке.
7. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ : учебное пособие / С.А. Бороненкова, А.В. Чепулянис. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1842522. - ISBN 978-5-16-017313-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842522> – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Куприянов, Ю. В. Производственное планирование: интегрированный подход : монография / Ю. В. Куприянов. - Москва : «Креативная экономика», 2018. - 226 с. - ISBN 978-5-91292-227-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1981529> – Режим доступа: по подписке.
2. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - Москва : Дашков и К, 2022. - 246 с. - ISBN 978-5-394-05032-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1927311> –

Режим доступа: по подписке.

3. Экономический анализ в управлении деятельностью коммерческих организаций региона : монография / Г. А. Агарков, И. С. Антонова, М. С. Андрияшина [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук И. Д. Тургель ; Мин-во науки и высшего образования РФ. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2020. - 196 с. - ISBN 978-5-7996-2998-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950218> – Режим доступа: по подписке.

4. Астраханцева, Е. А. Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические и социальные аспекты : монография / гл. ред. Е. А. Астраханцева. - Чебоксары : Среда, 2022. - 172 с. - ISBN 978-5-907561-70-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932270>

5. Крылов, С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей : монография / С. И. Крылов. - 2-е изд., с изм. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 152 с. - ISBN 978-5-00184-000-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1494326> – Режим доступа: по подписке.

6. Бережнов, Г. В. Стратегическая модель предприятия будущего : монография / Г. В. Бережнов. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 310 с. - ISBN 978-5-394-04240-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449649> – Режим доступа: по подписке.

7. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учеб. пос. / В.И. Грушенко - М.: НИЦ Инфра-М, 2021. 336 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=398538>

8. Производственная стратегия предприятия: Учебник / Е.С. Григорян. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 374 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=387621>

9. Стратегическое управление изменениями: Учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Солиенко. - М.: ИНФРА-М, 2022 – 464 с. ЭБС Znani-um.com. Режим доступа <https://znanium.com/read?id=391860>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <https://znanium.com/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>.
3. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
4. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/>. Доступ свободный
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. Доступ свободный
6. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: <http://www.minfin.ru>. Доступ свободный
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: <http://www.nalog.ru>. Доступ свободный
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Доступ свободный
9. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/>. Доступ свободный

10. Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей». Режим доступа: <https://rspp.ru/>. Доступ свободный

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
4. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
5. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbsd.gks.ru/>. Доступ свободный
6. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный
7. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: https://profi.wciom.ru/open_projects/. Доступ свободный
8. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>. Доступ свободный
9. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. Доступ свободный
10. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/>. Доступ свободный
11. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>. Доступ свободный
12. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала. Режим доступа: <http://www.aup.ru/>. Доступ свободный
13. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): финансовая статистика». Режим доступа: https://fingramota.econ.msu.ru/documents/financial_statistics/. Доступ свободный

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

Процесс изучения дисциплины «Стратегическое управление» предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Стратегическое управление» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы



для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме (презентаций). Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Предусматривается проведение занятий лекционного типа следующих видов: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция.

Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связи, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

Лекция-информация. Ориентирована на изложение и объяснение студентам научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

Проблемная лекция. На этой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска её решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ТСО или аудиовидеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развёрнутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов (натуральных объектов – людей в их действиях и поступках, в общении и в разговоре; минералов, реактивов, деталей машин; картин, рисунков, фотографий, слайдов; символических, в виде схем, таблиц, графов, графиков, моделей).

Лекция-конференция проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений студентов, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Стратегическое управление» проводятся с целью приобретения практических навыков в области управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений, решения задач, выполнения практических и ситуационных заданий, аудиторной самостоятельной работы.

Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия – это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структури-



роvanная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный дискурс, в котором участвуют стороны, отстаивающие свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

Семинар-исследование – это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических наработок. Задача семинара-исследования – осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий, направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

При конструировании деловой игры необходимо опираться на структурное описание последней. Одним из самых сложных этапов конструирования деловой игры является выбор и описание объекта имитации. В качестве такого объекта выбирается наиболее типичный фрагмент профессиональной реальности выполнения, которого специалистами требует системного применения, разнообразных умений и навыков, «заготовленных» у студентов в период обучения, предшествующего игре, при чем это применение связано с трудностями; в решение профессиональных задач вовлечен тот или иной круг специалистов, имеющих разные интересы и свои предметы деятельности.

Базовым элементом деловой игры является сценарий. Как правило, в сценарии отображается общая последовательность игры, разбитой на основные этапы, операции и шаги.

Схема сценария может быть описана с помощью следующих элементов:

реальное противоречие (следует отличать от игрового конфликта, обусловленного разностью позиций игроков), конфликт – наличие в ситуации «рассогласования параметров деятельности, столкновения разноплановых явлений, противоречивости критериев принятия решений» и т.п.

Игровой конфликт также может присутствовать в сценарии. Деловой игре в наибольшей мере присущ смешанный способ генерирования событий, когда процесс игры следует какому-то обобщенному алгоритму, отражающему технологию производственного процесса, но учитывающему вероятностный характер событий.

Деловую игру можно проводить перед изложением лекционного материала для обнаружения пробелов в знаниях, когда их основой является только личный опыт, либо после лекционного курса для закрепления и актуализации знаний в опыт. Можно также осуществлять организацию всего учебного процесса на основе сквозной деловой игры. В последнем случае динамика интереса обуславливается динамикой смены традиционных и деловых форм проведения занятий, которые целостно воспроизводят процесс будущей профессиональной деятельности.

Деловая игра в зависимости от содержания может длиться от одного до 2-3 академических часов, т.е. это могут быть небольшие фрагменты или полноценная деловая игра. Учитывая большую эмоциональную нагрузку на участников игры, целесообразно деловую

выми играми заканчивать учебный день. Деловую игру можно использовать и как форму проведения зачета. В этом случае преподаватель определяет, какие проблемы выносятся в ее содержание, по каким критериям будет оцениваться уровень знаний. Содержание, ход игры и участие в ней обговариваются в студенческой аудитории заранее.

Оценка деятельности участников игры всякий раз складывается из оценки анализа обстановки, выработанного и принятого решения, а также его реализации в установленное нормативами время.

Оценка итогов игры осуществляется с целью подведения промежуточных и окончательных итогов результатов деятельности организаций. Главная задача оценки – получение представления о характере действий команд – участников игры. Используется два варианта оценки итогов игры: оценка игры ее участниками; оценка игры ее руководителем. Оценка игры ее участниками производится по каждому предприятию и охватывает все периоды игры. Оценка игры ее руководителем проводится как итоговая по совокупности периодов игры и осуществляется путем сравнительного анализа результата деятельности всех участников игры, т.е. носит обобщающий характер и осуществляется по основным направлениям деятельности предприятия.

Подведение итогов деловой игры должно сопровождаться наряду с ранжированием участников тщательным анализом факторов успеха лидеров и причин отставания аутсайдеров игры.

Деловая игра дает возможность наглядно и просто представить моделирующий процесс. Полученные в результате проведения деловой игры умения и навыки имеют более высокую степень усвояемости по сравнению с другими традиционными методами обучения.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Дисциплина содержит ряд кейсов. Конкретная ситуация – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей – навыки групповой работы

Еще один метод проведения занятий, используемый при изучении дисциплины – круглый стол (дебаты). Круглый стол (дебаты) – один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы, – самостоятельная работа обучающихся.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Стратегическое управление», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

Творческие работы. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

Работа с информационными компьютерными технологиями. Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме on-line. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:

- написание реферата-обзора;
- рецензию на сайт по теме;
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;
- написание своего варианта плана лекции;
- написание фрагмента лекции;
- составление библиографического списка;
- ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

Задание на организацию взаимодействия в сети:

обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;
работа в списках рассылки;
общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;
обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;
консультации со специалистами через электронную почту.

Выполнение проектов:

работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);
разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей телекоммуникационных сетей с целью создания тематических веб-квестов и веб-страниц – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

Компьютерные симуляции

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интранет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

При изучении дисциплины «Стратегическое управление» рекомендуется использовать три основных *типа обучающих симуляций*:

симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;
симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;
симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

С учётом целей и задач учебной дисциплины «Стратегическое управление» можно предусмотреть следующие направления и виды самостоятельной работы студентов, представленные в таблице.

Направления и виды СРО

Направления самостоятельной работы студентов	Виды самостоятельной работы студентов
1. Самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовку к те-	1.1. Работа с конспектом лекций 1.2. Работа над учебным материалом, в том числе учебниками, первоисточниками, дополнительной литературой, предусмотренной рабочей программой дисциплины и конспектом лекций 1.3. Подготовка к ответам на контрольные вопросы



кущему контролю и промежуточной аттестации	1.4. Подготовка докладов с презентациями 1.5. Подготовка к текущему контролю 1.6. Подготовка к промежуточной аттестации в форме экзамена
2. Поисково-аналитическая работа	2.1. Поиск (подбор), обзор и анализ нормативной, правовой, справочной документации, специальной и научной литературы и электронных источников информации по проблематике дисциплины 2.2. Выполнение контрольных практических работ 2.3. Выполнение группового проекта по заданным темам
3. Научная работа	3.1. Подготовка сообщений и докладов к научной студенческой конференции 3.2. Подготовка и написание статей в сборники научных трудов

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Стратегическое управление» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска