

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность(профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Стратегическое планирование» и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, направленности (профиля) «Стратегический менеджмент и маркетинг».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическая работа №1. Стратегическое планирование в системе планирования организации. Сущность стратегического планирования.

Практическая работа № 2. Стратегическое планирование в системе планирования организации. Методы планирования и прогнозирования

Практическая работа № 3. Стратегическое планирование в системе планирования организации. Миссия и видение организации

Практическая работа №4. Стратегическое планирование в системе планирования организации. Целевая картина компании

Практическая работа №5. Теория и методология прогнозирования. Стратегические бизнес-единицы.

Практическая работа № 6. Теория и методология прогнозирования. Определение ключевых факторов успеха развития бизнес-единицы. Конкурентный анализ.

Практическая работа № 7. Теория и методология прогнозирования.

Портфельный анализ. Разработка стратегий для стратегических единиц бизнеса

Практическая работа №8. Теория и методология прогнозирования. Стратегический анализ организации

Практическая работа №9. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегии фирмы

Практическая работа №10. Процесс стратегического планирования и его этапы. Карта дифференциации. Факторы выполнения стратегии

Практическая работа №11. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план производства

Практическая работа №12. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план маркетинга

Практическая работа №13. Стратегический план организации.

Стратегический план управления персоналом

Практическая работа №14. Стратегический план организации.

Стратегический инновационный план

Практическая работа № 15. Стратегический план организации.

Стратегический инвестиционный план

Практическая работа № 16. Стратегический план организации.

Стратегический финансовый план.

Практическая работа №17. Стратегический план организации. Основные показатели стратегического плана

Практическая работа №18. Стратегический план организации. Разработка стратегии развития предприятия

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование работы позволяет предприятию осуществлять деятельность эффективно, рационально использовать имеющиеся в арсенале ресурсы, экономически грамотно вести производственно-хозяйственную деятельность, как на текущий момент, так и в перспективе. Невозможно достичь высоких результатов работы организации, если нет чёткого плана действий.

Современный менеджер в обязательном порядке должен уметь научно обоснованно решать вопросы планирования, определять плановые потребности предприятия в материальных, трудовых, финансовых ресурсах для выработки стратегии и тактики осуществления деятельности организации.

Стратегическое планирование в системе планирования организации.

Сущность стратегического планирования.

Цель : закрепить понимание сущности стратегического планирования и его значения в управлении организацией.

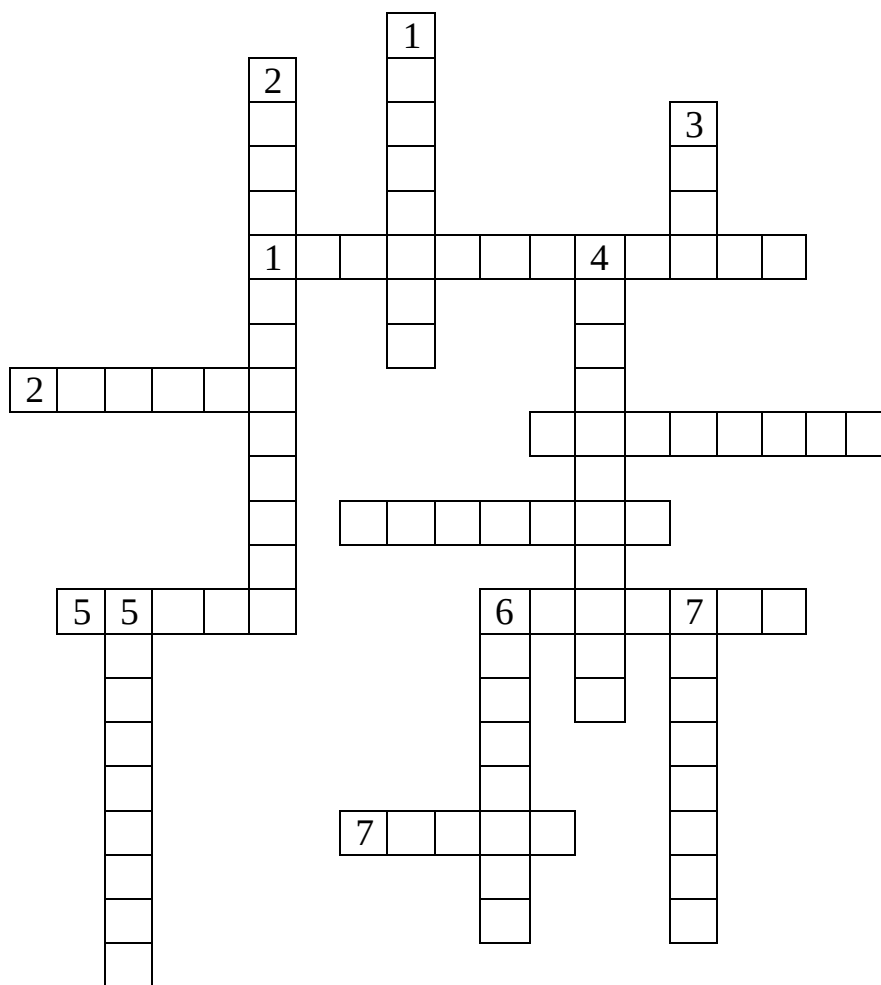
В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	- сущность стратегического планирования, его место в системе планирования организации; особенности стратегического планирования; элементы процесса стратегического планирования и его этапы
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации
ВЛАДЕТЬ	методологией стратегического планирования

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Задание 1. Разгадайте кроссворд



По вертикали:

1. Этот учёный трактует стратегическое планирование как видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-политическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния.

2. Один из трёх укрупнённых этапов процесса стратегического планирования.

3. Бизнес-..... – плановый документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги)

4. По мнению этого учёного стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития.

5. Этот учёный считает, что стратегическое планирование представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации, предприятия.

6. Основные исходные положения, правила формирования, обоснования и организации разработки плановых документов.

7. Это принцип стратегического планирования определяет целостность и комплексность плановой деятельности организации и характеризует внутреннее единство видов планов и структурных подразделений.

По горизонтали:

1. Стратегическое – это процесс выработки и конкретизации стратегий организации в форме стратегического плана на долгосрочный период времени равный периоду реализации стратегии или их набора (портфеля)

2. Главная стратегического планирования – обеспечение гибкости и нововведений в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде.

3. Принцип стратегического планирования, предполагающий возможность корректировки установленных показателей.

4. Принцип стратегического планирования, который предусматривает согласованную деятельность всех участников экономической организации в процессе планирования.

5. Группа принципов стратегического планирования, к которой относятся принципы целенаправленности, эффективности, участия и научности.

6. Стратегическое планирование представляет собой моделирования будущего, в соответствии с определенными целями и концепцией долгосрочного развития, управленческий создания и реализации стратегии в соответствии с потенциальными возможностями предприятия и условиями внешней среды, адаптивный, в результате которого происходят регулярные корректировки решений, оформленных в виде планов и систем мер реализации программ с учетом возникающих изменений.

7. По мнению этого автора стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению.

Задание 2. Ответьте на вопросы теста

1) По мнению, какого автора, стратегическое планирование это - набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития". В этом определении также не проводится различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом в целом

- а) Владимирова Л.П.
- б) Ильин А.И.
- в) Басовский Л.Е.

2) Стратегическое планирование это:

- а) процесс выработки и конкретизации стратегий организации в форме стратегического плана на долгосрочный период времени равный периоду реализации стратегии или их набора (портфеля)
- б) конкретизация стратегий организации в форме стратегического плана на долгосрочный период времени равный периоду реализации стратегии или их набора (портфеля)
- в) процесс выработки и конкретизации стратегий организации в форме стратегического плана на долгосрочный период времени

3) Главная задача стратегического планирования это:

- а) обеспечение гибкости и нововведений в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде
- б) заключается в моделировании будущей успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе (на период реализации стратегии)
- в) обеспечение гибкости и нововведений в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде и в

моделировании будущей успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе (на период реализации стратегии)

4) Основная цель стратегического планирования это:

- а) обеспечение гибкости и нововведений в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде
- б) моделировании будущей успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе (на период реализации стратегии)
- в) обеспечение гибкости и нововведений в деятельность организации, необходимых для достижения ее целей в изменяющейся среде и в моделировании будущей успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе (на период реализации стратегии)

5) Различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом заключается в следующем:

- а) стратегическое планирование – инструмент управления информацией, а стратегический менеджмент – это инструмент управления людьми
- б) стратегическое планирование – организационно-аналитический, а стратегический менеджмент – аналитический процесс
- в) в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме этого, учитываются психологические, социологические и политические факторы
- г) стратегическое планирование – это более широкое понятие

6) Стратегическое планирование в стратегическом менеджменте является:

- а) элементом и выступает как отдельная целостная система;
- б) переменной, используемой во временном режиме;
- в) отдельной частью, не взаимодействующей с стратегическим менеджментом.

7) Стратегическое планирование имеет следующие характерные черты:

- а) устремленность на долгосрочную перспективу;
- б) предусматривает текущее направление развития фирмы;
- в) содержит совокупность глобальных целей развития фирмы;
- г) осуществляет оперативное регулирование работы всех звеньев и служб производственного процесса;
- д) обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования;
- е) служит основой для любого вида планирования.

8) Бизнес-план - это:

- а) плановый документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги)

- б) документ, позволяющий детально изложить, обосновать инвестиционный проект для расширения действующего производства (услуги)
- в) специфический плановый документ для создания и развития крупных промышленных объектов

9) ТЭО – это:

- а) плановый документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги)
- б) документ, позволяющий детально изложить, обосновать инвестиционный проект для расширения действующего производства (услуги)
- в) специфический плановый документ для создания и развития крупных промышленных объектов

10) Стратегический план – это:

- а) плановый документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги)
- б) документ, позволяющий детально изложить, обосновать инвестиционный проект для расширения действующего производства (услуги)
- в) специфический плановый документ для создания и развития крупных промышленных объектов
- г) планы, временной горизонт которых совпадает с горизонтом самой стратегии, и которые рассчитаны на то, чтобы с определенной вероятностью определить все необходимые параметры ее реализации (основные критерии и ресурсы – трудовые, материальные, финансовые, технологические, информационные)

Задание 3. Укажите, к какому из понятий: стратегическое планирование, стратегический менеджмент или бизнес-планирование – относятся указанные черты:

1.

- А) инструмент управления людьми
- Б) инструмент управления информацией
- В) инструмент, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности для создания нового или расширения действующего производства (услуги)

2.

- А) аналитический процесс
- Б) организационно-аналитический процесс

В) служит обоснованием для предлагаемого бизнеса и оценки возможных результатов

3.

А) используются экономические и технологические переменные

Б) требует расчёта финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия

В) учитываются экономические, технологические, психологические, социологические и политические факторы

4.

А) основными задачами являются: определение перспективы развития будущего рынка сбыта продукции и услуг, оценка тех затрат, которые будут необходимы для изготовления продукции и оказания услуг, а также для их сбыта, сопоставление расходов по предоставлению и доходов от реализации, обозначение проектных рисков, определение критериев и показателей, характеризующих успешность проекта

Б) основными задачами являются: формирование стратегического видения будущего компании, постановка целей, перевод стратегического видения в практическую плоскость, разработка стратегии, оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

В) основными задачами являются: повышение контролируемой доли рынка, предвидение требований потребителя, выпуск продукции более высокого качества, обеспечение согласованных сроков поставок, установление уровня цен с учетом условий конкуренции, поддержание репутации фирмы у потребителей

5.

А) сфокусирован на выявлении наиболее перспективных идей и разработке мероприятий по их воплощению.

Б) сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений.

В) связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и /или новых технологий

Задание 4

На основе стратегического инвестиционного плана ОАО «Ипатовское АТП» выделите бизнес - направления , по которым необходимо разработать бизнес-планы.

Задание 5.

На основе стратегического плана ОАО «Ипатовское АТП» составьте укрупненный комплексный план предприятия на один год , используя схему

централизованного планирования «сверху в низ».

Примечание: 1 вариант -1-й год, 2-й-2, 3-й-3, 4-й-4, 5-й-5.

Вопросы к практическому занятию:

1. Сущность стратегического планирования
 2. Стратегическое планирование –подсистема стратегического менеджмента
 3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты
- Литература: [1, 2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

Стратегическое планирование в системе планирования организации.

Методы планирования и прогнозирования

Цель : закрепить знания о совокупности методов планирования и прогнозирования и возможностей их использования в управлении организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	- сущность стратегического планирования, его место в системе планирования организации; особенности стратегического планирования; элементы процесса стратегического планирования и его этапы
УМЕТЬ	провести экономическое обоснование разделов стратегического плана
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируются компетенции ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Планирование и прогнозирование объема продаж организации можно осуществлять с помощью следующих методов:

1. Опросы покупателей и продавцов, тестирование рынка.
2. Опытно-статистический метод

$$Q_{\text{продаж}} = \frac{EP_{\text{отч.}} \cdot \bar{I}_{\text{год}} \cdot D_{\text{пл.}}}{100} \quad (1)$$

где $EP_{\text{отч.}}$ - емкость рынка отрасли в отчетном году;

$\bar{I}_{\text{год}}$ - среднегодовой индекс роста емкости за 3-5 лет, предшествующий планируемому;

$D_{\text{пл}}$ - планируемая доля организации в общем объеме продаж, %.

3. Экономико-статистические методы

а) по средней арифметической величине

$$\bar{Q} = \frac{Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n}{n} \quad (2)$$

б) по среднему абсолютному приросту

$$\bar{\Delta} = \frac{y_n - y_1}{n - 1} \quad (3)$$

$$y_{i+1} = y_i + \bar{\Delta} \quad (4)$$

в) по коэффициенту среднегодового темпа роста

$$\bar{K}_p = \sqrt[n-1]{y_n / y_1} \quad (5)$$

$$y_{i+1} = y_i \cdot \bar{K}_p \quad (6)$$

г) методом скользящей средней

$$y_{i+1} = y_i + \bar{\Delta} \quad (7)$$

$$\bar{\Delta} = \frac{\bar{y}_n - \bar{y}_1}{n - 1} \quad (8)$$

$$\bar{y}_1 = \frac{y_1 + y_2 + y_3}{3} \quad (9)$$

$$\bar{y}_2 = \frac{y_2 + y_3 + y_4}{3} \quad (10)$$

$$\bar{y}_n = \frac{y_{n-2} + y_{n-1} + y_n}{3} \quad (11)$$

4. Экономико-математические методы

а) аналитическое выравнивание

$$Q = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (12)$$

$$a_0 = \frac{\sum y}{n} \quad (13)$$

$$a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} \quad (14)$$

5. Метод экспертных оценок

$$Q = \frac{Q_{\text{опт}} + 4Q_{\text{вер}} + Q_{\text{пес}}}{6} \quad (15)$$

где $Q_{\text{опт}}$ – оптимистический объем продаж;

$Q_{\text{вер}}$ – вероятностный объем продаж;

$Q_{\text{пес}}$ – пессимистический объем продаж.

6. Метод «издержки-объем-прибыль» (точки безубыточности).

Задания

Задание 1.

Составьте прогноз продажи хлебобулочных изделий в магазине на 11 день его работы, если известно, что за прошедшие 10 дней работы объем продаж хлебобулочных изделий в магазине составил: в 1-й день – 2,5, во 2-й – 2,8, в 3-й – 2,0, в 4-й – 2,4, 5-й – 2,3, 6-й – 2,9, 7-й – 2,7, 8-й – 2,2, 9-й – 2,3, 10-й – 2,8 тонн.

Задание 2.

По следующим данным определите планируемые объемы реализации товара «А» на октябрь, ноябрь, декабрь месяцы:

а) по среднему абсолютному приросту;

б) по среднегодовому темпу роста.

Месяцы	1	2	3	4	5	6
Тонны	25	28	26	29	32	30

Задание 3.

Объем перевозок пассажиров автотранспортным предприятием характеризуется следующими данными:

Год	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Объем перевозок, тыс. пас.	341	324	305	282	296	280
.						

Экстраполируйте значение объема перевозок на три последующие года:
а) по среднему абсолютному приросту, б) среднегодовому темпу роста.
Сравните полученные результаты и сделайте выводы.

Задание 4.

По исходным данным задачи 2 определите прогнозируемые объемы реализации товара «А» на октябрь, ноябрь, декабрь месяцы методом аналитического сглаживания по прямой.

Задание 5.

По исходным данным задачи 2 определите прогнозируемые объемы реализации товара «А» методом скользящей средней.

Задание 6.

По исходным данным задачи 2 определите прогнозируемые объемы реализации товара «А» методом экспертных оценок.

Задание 7.

Составьте прогноз объема платных услуг фирмы на следующие 2 года. Известно, что 5 лет назад объем платных услуг в фирме составил 207 млн. руб., а в текущем году – 228 млн.руб. Сложившиеся условия работы существенно не изменились.

Задание 8.

По предприятию имеются данные об объеме производства продукции на первое полугодие. Определите прогнозные значения на июль и августы месяцы методом аналитического сглаживания.

Месяц	1	2	3	4	5	6
Объем производства, тыс. шт	45	42	48	50	48	52

Задание 9.

Изменение количества студентов экономического факультета характеризуется следующими данными:

Год	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Количество студентов, чел	200	230	210	300	320	350	310	300	320

Спрогнозируйте количество студентов экономического факультета на 2 последующие года: а) по среднему абсолютному приросту; б) по среднему темпу роста; в) по уравнению прямой (аналитическим и графическим способом); г) методом скользящей средней; д) методом экспертных оценок.

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Сущность и содержание прогнозирования
- 2 Принципы прогнозирования
- 3 Классификация прогнозов
- 4 Методы прогнозирования. Их классификация

Литература: [1, 2, 3, 5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Стратегическое планирование в системе планирования организации.

Миссия и видение организации

Цель : закрепить знания об основных компонентах миссии организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации, определить миссию организации
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Целевое начало в управлении организацией включает установление миссии, видения, целей и выработку стратегий, обеспечивающих их достижение. Взаимосвязь и отличие указанных категорий показана на рис. 1.

Идеалы организации	НАЗНАЧЕНИЕ – сфера (область, отрасль) деятельности предприятия	Что мы делаем?
	ВИДЕНИЕ – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы. Это то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, идеальная картина того, что компания собирается делать и чем собирается стать	Кто мы?
	МИССИЯ ФИРМЫ – (ответственное задание, роль) – это предназначение ее бизнеса, роль в обществе. Миссия фокусирует внимание на потребителе: какую пользу может принести фирма потребителям, достигается успеха на рынке? Формулировке миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг) и отражать: 1) круг удовлетворяемых потребностей; 2) характеристику продукции фирмы и ее конкурентных преимуществ; 3) перспективы роста бизнеса.	Для кого и для чего мы?

ОБЩИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ ФИРМЫ Восемь ключевых пространств, в рамках которых фирмы определяет свои цели: 1) положение на рынке; 2) инновации; 3) производительность; 4) ресурсы; 5) прибыльность; 6) управленческие аспекты; 7) персонал; 8) социальная ответственность. Экономические (получение прибыли) и неэкономические. Кратко-, средне- и долгосрочные цели Общие и конкретные цели		Что мы хотим достичь?
--	--	-----------------------

СТРАТЕГИЯ- средство, способ, путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирмы при принятии управленческих решений, общий комплексный план осуществления миссии и достижения хозяйственных целей фирмы. Это эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных для достижения реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.		Каково направление достижения целевой картины?
---	--	--

Рисунок 1 – Взаимосвязь целевых категорий управления

Миссия – это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике, утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Определение миссии состоит из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции.
2. Стратегическое намерение или видение.
3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества.
4. Основные заинтересованные группы.

В расширенную формулировку миссии могут войти:

- перечень основных видов деятельности;
- основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь;
- основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Задания

Задание 1.

На основе анализа ситуации №1: 1) определите назначение и видение организации; 2) выделите основные компоненты представленного варианта миссии; 3) предложите уточненный вариант миссии в сокращенном и расширенном виде.

Задание 2.

На основе анализа ситуации №2 сформулируйте идеалы компании.

Вопросы к практическому занятию:

1. Миссия предприятия
2. Компоненты миссии
3. Видение организации

Литература: [1-3, 1-4].

Стратегическое планирование в системе планирования организации.

Целевая картина компании

Цель : закрепить знания сущности целеполагания в стратегическом планировании.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации, определить цели организации
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Цели организации - конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности. Сложные, но достижимые цели помогают организации защититься от успокоенности, колебаний, внутрифирменного беспорядка, быть постоянно конкурентоспособной.

Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, стратегия - как средство или способ достижения цели. Аристотель говорил, что не цель бывает предметом решения, а средства к цели.

Цель выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

- цель есть определенный мотив (потребность). Цель так относится к мотиву, как стакан воды - к утолению жажды, сочинение поэмы - к самовыражению и обладание властью - к самоутверждению, а одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как отдельная потребность может удовлетворяться через разные цели;

- цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), то есть при оценке способов удовлетворения соответствующей потребности;

- понятие "цель" не тождественно понятию "результат", ибо взаимодействие мотивов со средствами производит отнюдь не только потребное. Ведь даже при достижении цели в результат приносятся другие следствия, не

совпадающие с начальным, предполагаемым результатом. Достигнутая цель способна быть только частью результата; важно, что выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен "встроенными" мотивами (индивидуальные предпочтения, влияние окружающей среды, побочные цели и т. п.). Поэтому целеполагание не есть лишь дело свободы, воли субъекта.

Задания

Задание 1.

На основе анализа ситуации №1 определите цели фирмы разных видов.

Задание 2.

На основе анализа ситуации №2 сформулируйте целевую картину компании.

Вопросы к практическому занятию:

1. Целеполагание в организации
2. Цели организации и их виды

Литература: [1-3,1-4].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Теория и методология прогнозирования. Стратегические бизнес-единицы

Цель : Научиться выделять и оценивать стратегические единицы бизнеса; проводить структурный анализ конкурентного окружения.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	особенности стратегических единиц бизнеса
УМЕТЬ	Проводить анализ стратегических единиц бизнеса
ВЛАДЕТЬ	методикой структурного анализа конкурентного окружения (модель 5 сил конкуренции)

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

В основе выделения подразделений предприятия лежит основанная на тех или иных принципах группировка его деятельности. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако был сформулирован ряд критериев их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.
2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Стратегические единицы бизнеса были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами.

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу, в стратегическом менеджменте называется портфелем. Такой портфель иногда называют корпоративным, чтобы отличить его от портфеля ценных бумаг.

Таким образом, различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке.

Задание: Выделить стратегические единицы бизнеса, оценить привлекательность и перспективы развития каждой бизнес-единицы, составить ранжированный список стратегических единиц бизнеса. Провести структурный анализ конкурентного окружения, используя модель 5 сил конкуренции, предложенную М. Портером (выбор предприятия студентом осуществляется самостоятельно).

Вопросы к практическому занятию:

1. Выделение стратегических единиц бизнеса.
2. Анализ стратегических единиц бизнеса.
3. Структурный анализ конкурентного окружения (модель 5 сил конкуренции).

Литература: [1- 3, 1-5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Теория и методология прогнозирования. Определение ключевых факторов успеха развития бизнес-единицы. Конкурентный анализ.

Цель : Научиться определять ключевые факторы успеха развития стратегических бизнес-единиц и предприятия в целом; проводить конкурентный анализ; определять конкурентные преимущества.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	ключевые факторы успеха развития бизнес-единицы
УМЕТЬ	проводить конкурентный анализ
ВЛАДЕТЬ	методикой конкурентного анализа

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Важный итог стратегического анализа – определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия. Они зависят:

- от экономической и технической характеристики отрасли;
- от используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т. е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т. п. На практике КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный _____ персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т. д. Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Чтобы разработать стратегический план, необходимо знание своих конкурентов. Только в этом случае вы сможете добиться конкурентных

преимуществ перед ними. Анализ конкурентов включает сбор информации о них и ее оценку.

Конкурентный анализ проводится путем сравнения вашего продукта по каждой стратегической единице бизнеса (СЕБ) и продукта, предлагаемого конкурентом. Для наглядного сравнения вашей компании с конкурентами составляется конкурентная карта, которая позволяет видеть ваше положение по отношению к конкурентам по следующим параметрам – качество/сервис – цена.

Вертикальная ось карты описывает цену, горизонтальная – продукт (услугу). В результате мы получаем оценку компании (бизнеса) глазами потребителя. Эта оценка может быть высокой, средней и низкой.

Выигрыш в конкурентной борьбе достигается за счет того, насколько уникальна ваша продукция в глазах потребителя, т. е. того, что отличает ваш бизнес от бизнеса ваших конкурентов. Дифференциация – это уникальность. Существуют четыре категории характеризующие дифференциацию: качество продукта/услуги, сервис, пункт продажи, цена. **Дифференциация по качеству продукта/услуги**

Дифференциация по качеству продукта означает, что потребитель рассматривает ваш продукт в контексте продуктов, предлагаемых конкурентами, и находит его уникальным в том или ином отношении. Эта уникальность может проявиться самым различным образом. Может быть, выдающимися свойствами будет наделен ваш продукт. Может быть, более эффективным будет его дизайн. Может быть, более долгим окажется срок его службы. Может быть, это будет продукт высшего качества.

Вам при этом важно идентифицировать ту уникальность, которой потребитель наделяет этот продукт со своей стороны, в том случае, когда такая уникальность является для потребителя ценной и важной.

Дифференциация по сервису Ваша уникальность может заключаться в вашей способности доставки, в технической поддержке, услугам по установке, условиях платежа, предлагаемых гарантиях.

Опять-таки, как и в случае с дифференциацией продукта, вы должны постараться идентифицировать ту уникальность, которую потребитель приписывает вашему сервису, и то, чем она для него ценна.

Дифференциация пункта продаж Пункт продаж – это место общения с вашим потребителем. Это комплекс того, как потребитель покупает ваш продукт. Дифференциация относительно пункта продаж часто подразумевает доступность и наличие продукта в том или ином пункте. В пункте продажи потребитель может узнать о вас и купить ваши продукты.

Дифференциация относительно цены Дифференциация относительно цены, как правило, является вопросом нижнего и верхнего пределов ценовой шкалы. Вы можете обозначить свое отличие, поскольку предлагаете продукт высшего качества по высокой цене. Или потому, что предлагаете продукт равного качества по цене более низкой, чем у ваших конкурентов. Считают ли

потребители ваши цены отличными от прочих и откликаются ли они вашу ценовую политику? На этот вопрос вы должны найти ответ.

Сравнив себя с конкурентами, вы сможете убедиться, как потребитель видит вашу уникальность. Это позволит вам лучше и успешнее конкурировать.

Определив наиболее перспективные стратегические единицы бизнеса, необходимо разработать стратегию их развития. Вам надо определить, что отличает вас от конкурентов, т. е. произвести дифференциацию продукта, сервисного обслуживания, пунктов продаж, цены.

Алгоритм по дифференциации продукта может быть следующим:

1. Найдите такую потребность вашего потенциального клиента, которую можете удовлетворять только вы.
2. Сфокусируйтесь на этой потребности, т. е. обеспечьте ее необходимым продуктом (услугой).
3. Составьте простое и ясное сообщение для вашего потребителя (рекламу).

Задание: Проведите анализ конкурентов. Составьте конкурентную карту. Поясните, что отличает ваш бизнес от бизнеса конкурента. Определите конкурентную дифференциацию – по каждому конкуренту дайте оценку по четырем позициям (продукт, сервис, пункты или точки продаж, цена) по отношению к вашему продукту (услуге).

Вопросы к практическому занятию:

1. Определение ключевых факторов успеха развития бизнес-единицы.
2. Конкурентный анализ.
3. Построение конкурентной карты.
4. Определение конкурентной дифференциации (конкурентных преимуществ)

Литература: [1- 3, 1-2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Теория и методология прогнозирования. Портфельный анализ. Разработка стратегий для стратегических единиц бизнеса

Цель : Научиться анализировать позиции на рынке, ознакомиться с портфельными методами разработки стратегии.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	особенности портфельного анализа
УМЕТЬ	разрабатывать стратегии для стратегических единиц бизнеса

ВЛАДЕТЬ	методикой анализа позиции на рынке
---------	------------------------------------

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Для разработки стратегии необходимо знать целевые сегменты рынка для каждой СЕБ. Чтобы рассчитать долю рынка, необходимо ответить на три вопроса:

1. Каков общий объем продаж данного продукта за отчетный период, например, за год?
2. Каков был объем ваших продаж в этой стратегической единице бизнеса за тот же период времени?
3. Каков был объем продаж у самого крупного конкурента за тот же период времени?

Сама по себе цифра объема продаж не является важным фактором в расчете относительной доли рынка. Важнее ваше положение по отношению к конкурентам. Для понимания вашего бизнеса необходимо заполнить матрицу «привлекательность бизнеса/доля рынка».

Задача – правильно поместить в соответствующие квадранты матрицы ваши стратегические единицы бизнеса.

Квадрат 1 – Сильное положение относительно конкурентов и высокая привлекательность плюс высокий показатель роста индустрии

Если ваша стратегическая единица бизнеса попадает в этот квадрат, то данная бизнес-единица – «звезда». Вы занимаете доминирующее положение на растущем и привлекательном рынке. Поскольку этому рынку свойственен рост, он непременно станет ареной конкурентной борьбы.

Можно порекомендовать несколько направлений стратегической деятельности:

- сфокусироваться на данной стратегической единице бизнеса;
- увеличить вашу долю рынка;
- усилить продвижение в этой стратегической единице бизнеса;
- укрепить исследования и разработки продуктов в данной стратегической единице бизнеса;
- сделать более эффективной стоимость разработки нового продукта.

Эта стратегическая единица бизнеса является перспективной. Выимеете преимущество перед конкурентами на этом рынке, воспользуйтесь им и развивайте эту бизнес-единицу.

Квадрат 2 – Сильное положение относительно конкурентов, низкие показатели роста и привлекательности индустрии

Если ваша стратегическая единица бизнеса находится в этом квадранте, то это означает, что вы доминируете на рынке с ограниченным потенциалом. Следовательно, ограниченными окажутся и действия относительно конкурентов. Рекомендуются следующие стратегические направления для работы в этой ситуации:

- удерживайте свою долю рынка, фокусируясь на существующей базе потребителей;
- старайтесь сделать более эффективными производственные расходы;
- увеличьте расходы на мероприятия по продвижению продукта;
- увеличьте расходы на исследования и разработки;
- обеспечьте устойчивое обращение денежных средств в данной стратегической единице бизнеса.

Квадрат 3 – Слабое конкурентное положение, медленный рост индустрии и ее привлекательности

Этот рынок не растет, и ваши конкуренты занимают на нем доминирующее положение. Нет никаких особенных перспектив касательно потенциальных клиентов. Здесь рекомендуется несколько стратегических направлений:

- всеми силами постарайтесь увеличить обращение денежных средств;
- ограничьте расходы на мероприятия по продвижению продукта;
- ограничьте расходы на исследования и разработки;
- подготовьтесь к уходу с этого сегмента рынка.

Квадрат 4 – Слабое конкурентное положение, устойчивый рост индустрии и ее привлекательности

Стратегическая единица бизнеса в этом квадранте представляет самый интересный сценарий. Ваше положение на рынке не является сильным. Однако рынок предлагает большой рост и будущий потенциал. Для удачного развития событий вам необходимы инвестиции. С другой стороны, при плохо сбалансированной стратегии эти инвестиции могут оказаться просто очередной лишней тратой времени, сил и денег.

Итак, вы можете предпринять следующие шаги:

- сфокусироваться на стратегической единице бизнеса, имея целью рост доли рынка;
- повысить объем инвестиций в мероприятия по продвижению продукта;
- увеличить объем вложений на исследования и разработки;
- повысить эффективность от вложенных средств.

Задание: Ознакомиться с матрицами «привлекательность бизнеса/доля рынка» и БКГ (Бостонской консалтинговой группы). Выполнение задания по рабочим листам 15-16.

Вопросы к практическому занятию:

1. Портфельный анализ.
2. Стратегии для стратегических единиц бизнеса.

Литература: [1-3, 1-4]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Теория и методология прогнозирования. Стратегический анализ организации

Цель : закрепить знания о составе и содержании стратегического анализа
В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	провести стратегический анализ
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4
способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Стратегический анализ – это прогнозно-аналитические исследования макро- и микроэкономических аспектов организации. Стратегический анализ организации имеет следующую структуру:

- 1) Анализ внешней среды фирмы:
 - а) анализ макроокружения (среда косвенного воздействия):
 - ПЭСТ-анализ;
 - отраслевой анализ;
 - конкурентный анализ;
 - б) анализ микроокружения (среда прямого воздействия):
 - анализ поставщиков;
 - анализ покупателей;
 - анализ конкурентов;
 - анализ рынка рабочей силы;
 - анализ финансового рынка.
- 2) Анализ внутренней среды фирмы:
 - управленческий анализ;
 - анализ слабых и сильных сторон фирмы.
- 3) Комплексный анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ).

Задания

Задание 1.

На основе анализа ситуации №2 проведите стратегический анализ деятельности фирмы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Стратегический анализ
2. Анализ внешней среды
3. Анализ внутренней среды
4. SWOT-анализ

Литература: [1- 3, 1-2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9**Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегии фирмы**

Цель : закрепить знания о видах и содержании стратегий организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать набор стратегий организации
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Стратегия фирмы – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы. На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующие базовых стратегий:

- комбинированная стратегия
- стратегия стабилизации (или ограниченного роста),
- стратегия развития (или роста),

– стратегия выживания,

По результатам стратегического анализа определяется базовая стратегия организации и набор реализующих ее стратегий (таблица 1)

Таблица 1 – Состав и содержание стратегий организации

Виды стратегий	Направления реализации стратегии на предприятии	Цели
БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ		
СТРАТЕГИИ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ БАЗОВУЮ		
1.		
2.		
3.		

Задания

Задание 1.

Определить базовую стратегию и стратегические альтернативы птицефабрики «Кумская», если она на ближайшую 3-хлетнюю перспективу предполагает работу по следующим направлениям:

1. Разработка и реализация маркетинговой политики. Данная мера будет производиться путем внедрения в штатное расписание должности маркетолога, а также путем увеличения расходов на продвижение товаров.
2. Внедрение системы повышения квалификации и переподготовки кадров. Будет реализовываться путем:
 - 1) обучение работников основных профессий (птичницы, операторы и т.д.) – 1 раз в год.
 - 2) Обучение водителей, трактористов, каменщиков, плотников, сварщиков, токарей – 1 раз в год.
 - 3) Обучение стропальщиков - 1 раз в год. Для обучения привлекается специалист РОСТЕХ надзора.
 - 4) Обучение по промышленной безопасности главных специалистов и специалистов среднего звена проводится 1 раз в 3 года.
 - 5) Специалисты проходят курсы повышения квалификации АО Всероссийском Научно-Исследовательском и Технологическом Институте Птицеводства. После окончания выдается сертификат повышения квалификации.
 - 6) Заключение целевых договоров с СтГАУ на обучение студентов
3. Увеличение объемов производства:
 - увеличения объемов производства яйца, обогащенного селеном, йодом, витаминами. Благодаря внедрению новой технологии Stab-1 на

предприятии объем производства таких яиц к 3-ему году будет доходить до 40-45%;

- планируется также расширить ассортимент за счет бескорлупного яйца (разделение яйца на желток и белок, сухие и жидкие пастеризованные, ферментированные, обессахаренные, с сорбиновой кислотой и т.д.). Всего объем бескорлупных яичных продуктов составит в следующем году 20-25%, в через год – 30-35% от производства обычных яиц;

- увеличение родительского стада. На предприятия сохранность птицеголовья составляет практически 95%. Планируется, что в следующем году она вырастет до 97%, а еще через 2 года – до 98,5%. Это будет обеспечиваться жестким ветеринарным контролем за состоянием птицы и особенно молодняка. Для этого будет использоваться уникальное оборудование «Униплан». Предприятие единственное в крае использует данное оборудование. Оно позволяет при необходимости проводить компьютерную диагностику, а точнее иммуноферментный анализ. В следующем году на базе предприятия будет открыта лаборатория по компьютерной диагностике не только птицы, но и яйца, которая позволяет регулировать свойства яйца. Подобный анализ позволяет с точностью рассчитать программу вакцинации птицы, а также – рационы кормов, их состав, количество необходимых ферментов, количество необходимых витаминов, добавок и другое.

4. Снижение издержек производства будет реализовано путем:

- автоматизации производства: погрузка, разгрузка, сортировка производится на оборудовании SWM-98;

- снижение затрат на коммунальные услуги. Это обеспечивается экономией электроэнергии. Во всех корпусах в зависимости от возраста птицы регулируется световой режим, птицефабрика перешла на прерывистое освещение, то есть свет будет отключаться в течение дня на один-два часа, давая тем самым птице отдохнуть, а в ночное время включаться. В итоге – это экономия электроэнергии, а также повышение яйценоскости и производства в целом.

5. Заключены долгосрочные договора на 3-5 лет с поставщиками кормовых добавок, ферментов, витаминов.

Задание 3. По исходным данным ситуации №2 определите состав и содержание портфеля стратегий организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Концепция общей стратегии
2. Анализ видов стратегии
3. Базовые стратегии их составляющие
4. Стратегия выживания

5. Стратегия стабилизации
6. Стратегия развития (роста)
7. Формирование набора стратегий организации
8. Оценка и выбор стратегий

Литература: [1-3,1-5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Процесс стратегического планирования и его этапы. Карта дифференциации. Факторы выполнения стратегии

Цель : Научиться строить карту дифференциации. Определить основные факторы, способствующие успешной реализации стратегии

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	особенности карты дифференциации факторы выполнения стратегии.
УМЕТЬ	разработать карту дифференциации
ВЛАДЕТЬ	методикой определения основных факторов, способствующие успешной реализации стратегии

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Качество вашего бизнеса (дифференциацию) можно проанализировать, составив карту дифференциации. Карта дифференциации позволяет увидеть те разрывы, которые существуют между вами и вашими конкурентами. Чем больше разрыв, тем сильнее (слабее) ваша позиция.

На основании карты можно сделать следующие предложения:

- Необходимо расширить пункты продаж;
- Необходимо улучшить послепродажное обслуживание;
- Необходимо улучшить доставку;

Это позволит усилить конкурентные позиции вашего бизнеса.

Задание: Постройте карту дифференциации. Определите факторы, в наибольшей степени определяющие успешное выполнение стратегического плана. Исходные данные выдаются преподавателем.

Вопросы к практическому занятию:

1. Карта дифференциации.
2. Факторы выполнения стратегии

Литература: [1-3,1-2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план производства

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана производства организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Стратегический план производства представляет собой описание совокупности технологических операций, посредством которых компания создает свою продукцию (услуги) «в нужном количестве, нужного качества, в нужные сроки», что предполагает определение:

- стратегии производства;
- объемов производства всего и по видам продукции (услуг) (в натуральном выражении) (таблица 2);
- стратегии обеспечения качества продукции (услуг).

Таблица 1 – Стратегический план производства

Вид стратегии	Объемы производства							
	Продукция А				Продукция В			
	базовое значение	1 год	2 год	3 год	базовое значение	1 год	2 год	3 год
1. Развития								
2. Стабилизации								
3. Выживания								

Таблица 2 – Стратегический план производства птицефабрики.

Наименование показателей	Базовый год	1-й год			2-й год			3-й год		
		объем пр-ва	темпы роста	структура	объем пр-ва	темпы роста	структура	объем пр-ва	темпы роста	структура
1. Производство яиц, тыс. шт., в том числе: - обычных - обогатенных - бесскорлупных										
2. Среднегодовое поголовье взрослой птицы, тыс. голов										

Задание 1. Составить стратегический план производства продукции, если предприятие выпускает 500 ед. продукции А, 1500 ед. продукции В, планирует темпы изменения объемов производства – 10%, 12% и 15% в последующие 3 года и имеет следующие стратегии:

- 1) выживания
- 2) стабилизации
- 3) развития (роста)

Решение задачи целесообразно представить в виде таблицы 1. Постройте графики планируемых объемов производств.

Задание 2. По исходным данным задачи 1 практической работы №__ составить стратегический план производства птицефабрики, если производство обычных яиц в базовом году и среднегодовое поголовье взрослой птицы составляет 85247 тыс. шт. и 200 тыс.голов, а планируемые темпы роста составляют 1,4%, 2,5%, 2, 6% по первому виду продукции и 1, 6%, 2% и 2, 5% - по второму.

Решение задачи целесообразно представить в виде таблицы 2. Построить графики структуры ассортимента и динамики производства.

Задание 3. Спланируйте различными методами возможное изменение показателей продуктивности и сохранности птицепоголовья на 3 последующие года, используя данные таблицы 3.

Таблица 3 – Основные показатели продуктивности и сохранности птицепоголовья

Наименование показателей	Год				
	2005	2006	2007	2008	2009
Среднегодовое поголовье взрослой птицы, тыс. голов	188,3	165,4	199,3	197,1	234,4
Производство яиц, тыс. шт.	41761,3	44662,6	58912,8	12781,0	78536,0
Продажа мяса, тонн	374,0	343,2	263,1	44,6	369,7
Яйценоскость за год, шт.	221,8	275,0	300,1	65,8	302,7
Продуктивность несушек, %	60,6	75,3	82,2	73,1	85,9
Вывод молодняка, %	76,9	87,5	64,9	56,7	72,6
Среднегодовое поголовье ремонтного молодняка, тыс. голов	118,3	108,7	75,1	77,1	89,7
Сохранность молодняка, %	93,6	93,0	89,8	99,3	99,8
Сохранность взрослых кур, %	95,4	97,4	95,3	97,0	99,8
Падеж взрослых кур, голов	27502,0	14512,0	22778,0	17165,0	1567,0
Падеж молодняка, голов	22460,0	39666,0	28536,0	15182,0	14356,0

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Стратегический план производства
- 2 Показатели стратегического плана производства

Литература: [1-3, 1-4].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12

Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план маркетинга

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана маркетинга организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

В практике ценообразования существует много способов установления цены. Наиболее распространенными являются:

- затратный («издержки +»)

$$\text{Ц} = \text{S} * \left(1 + \frac{\text{R}}{100} \right), \text{ руб.} \quad (1)$$

где S – себестоимость товара, руб.;

R – ожидаемый уровень прибыльности, %.

- на уровень текущих цен:

а) балльная модель

$$\text{Ц} = \text{Ц}_{\text{баз}} * \text{K}, \text{ руб.} \quad (2)$$

где $\text{Ц}_{\text{баз}}$ – базовая цена товара, руб.;

K – коэффициент, учитывающий улучшение качества.

б) модель прямого счета

$$\text{Ц}_{\text{н}} = \text{Ц}_{\text{баз}} \left(1 + \frac{\sum \text{H}(\text{C})\%}{100} \right), \text{ руб.} \quad (3)$$

где H(C) – надбавки и скидки, %.

Таблица 1 – Планируемые показатели реализации продукции СХА «Птицефабрика «Кумская»»

Сегмент рынка сбыта	Значение показателя			
	Базовый год	1-й год	2-й год	3-й год

	Объем реали- зации, тыс. шт.	Структ у- ра, %	Объем реали- зации, тыс. шт.	Структ у- ра, %	Объем реализ а- ции, тыс. шт.	Структ у- ра, %	Объем реализ а- ции, тыс. шт.	Струк- тура, %
1. Санатории Кавказских Минеральных Вод								
2. Государственные и муниципальные организации г. Георгиевска								
3. Сеть розничной торговли по Ставропольскому краю								
Итого:								

Задание 1. Ценовая стратегия СХА «Птицефабрика «Кумская»» предполагает установление цены на обычные яйца ниже цен конкурентов на 15-20% как и в предыдущие годы, а обогащенные и бескорлупные – методом «издержки +»

Определите диапазон цен на продукцию фирмы, если себестоимость её составляет 22,88 руб. по обычным яйцам и 34,5 – по обогащенным и 37 руб. – по бескорлупным. Оцените целесообразность данной стратегии при уровне рентабельности в отрасли по обычным яйцам : а) 16%; б) 6%.

Таблица 2 – Уровень цены на 1 единицу продукции

Вид продукции	СХА «Птицефабрика «Кумская»»	ОАО «Птицефабрика «Пятигорская»»	В среднем на рынке Ставропольского края
1. Яйцо (10 шт.)		30	30-40

Задача 2. Маркетинговая стратегия СХА «Птицефабрика «Кумская»»

СХА «Птицефабрика «Кумская»» предполагает увеличение сбыта своей продукции через развитие сети собственных магазинов с 50 до 65% в последующие годы и продолжение стабильных (в прежних объемах равных 30%) взаимоотношений с государственными и муниципальными предприятиями.

Определите доли и объемы реализации продукции предприятия по сегментам.

Задание 3. Используя таблицу 3, определить сумму затрат рекламной компании по следующим направлениям: в СМИ, на телевидении, вывески, на транспортных средствах снаружи и внутри, в интернете, рекламных проспектах и письмах и др., исходя из того что рекламный бюджет предприятия планируется в размере до 10% от доходов от основной деятельности (от основного продукта).

Таблица 3 – Бюджет рекламной компании

Вид рекламы	Сумма затрат на рекламу			Итого
	1-й год	2-й год	3-й год	
1. В средствах массовой информации				
2. На телевидении				
3.				

Итого				

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Стратегический план маркетинга
- 2 Показатели стратегического плана маркетинга

Литература: [1-3,1-3].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13

Стратегический план организации. Стратегический план управления персоналом

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана по персоналу организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Стратегический план управления персоналом предусматривает моделирование будущей успешной кадровой политики, ориентированной на создание высококвалифицированного трудового потенциала, мотивированного на реализацию предполагаемой стратегической линии поведения организации, что включает разработку:

- стратегии управления персоналом;
- организационной структуры;
- состава персонала;
- кадровой политики;
- систем оплаты труда;
- стратегии мотивации труда;
- стратегии развития персонала (обучение);
- стратегии повышения производительности труда.

Задание 1. Определить численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве птицефабрики, если производительность труда рабочих (по объему производства в расчете на одного рабочего основной деятельности) согласно стратегии управления персоналом:

а) не изменится с течением трех лет;

б) возрастет каждый год на 2% в результате автоматизации производства.

В рассматриваемый период в организации работает 356 человек, из которых 12 человек – руководители, 41 человек – специалисты, МОП – 5 человек. Решение целесообразно предоставить в таблице следующего вида:

Таблица 1 – Стратегический план потребности в персонале птицефабрики:

Категории рабочих	Численность работников				Структура %
	Базовый год	1-й	2-й	3-й	
1. Руководители					
2. Специалисты					
3. Рабочие					
4. МОП					
Итого:					

Задание 2. По исходным данным задачи 1 определить планируемые суммы затрат на заработную плату и социальные начисления работников птицефабрики, если среднемесячная заработная плата руководителей, равная

42 тыс. руб., специалистов – 22 тыс. руб., рабочих 13 тыс. руб и МОП – 8 тыс. руб. за ближайшие три года согласно стратегии управления персоналом: а) увеличится, соответственно по первой категории на 5, 5, 5%, по второй 4, 5, 5%, третьей 5, 10, 10%, четвертой – 2, 2, 3%. б) увеличится по всем категориям на 5, 10, 15% ежегодно.

Решение целесообразно предоставить в таблице следующего вида:

Таблица 2 – Стратегический план фонда оплаты труда персонала птицефабрики

Наименование показателя	Значение показателя						
	Баз. год.	1-й год		2-й год		3-й год	
		Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %	Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %	Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Фонд оплаты труда							
1.1 Руководители							
1.2 Специалисты							
1.3 Рабочие							
1.4 МОП							
Итого:							
2. Средняя заработная плата работников							
3. Начисления на заработную плату							

Задание 3. Исходя из условий хозяйствования комбината, представленного в ситуации №3, и нынешнего состояния его трудового потенциала, разработать общую стратегию управления персоналом на 3-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Стратегический план управления персоналом
- 2 Показатели стратегического плана управления персоналом

Литература: [1-3 ,1-2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14

Стратегический план организации. Стратегический план инноваций

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана инноваций организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Основной задачей разработки плана инноваций является повышение эффективности производства на основе использования достижений научно-технического прогресса.

На предприятии план инноваций должен включать разработку и обоснование:

- инновационной стратегии в целом;
- стратегии расширения и реконструкции производственных мощностей;
- стратегии создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;
- стратегии внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
- стратегии развития системы менеджмента;
- стратегии ресурсосбережения по предприятию;

– технико-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование.

Задания

Задание 1. По исходным данным задачи 1 практической работы №4 составить стратегический инновационный план на 3 года по следующим разделам:

1. Внедрение продукции с новыми свойствами и качественными характеристиками проведение НИОКР.
2. Развитие и совершенствование материально-технической базы предприятия.
3. Использование новых технологических процессов, сырья и другого нового рыночного обеспечения
4. Изменения в управлении производством (планировании, организации, мотивации, контроля).

Решение задачи целесообразно представить в таблице следующего вида:

Таблица 1 – Стратегический инновационный план птицефабрики

Виды инновационных решений	Годы		
	1-й	2-й	3-й
1.			
2.			
•			
•			
•			

Задание 2. На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них – Ин-1 и Ин-2 – связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий – Ин-3 – предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика инновационных проектов

Показатели	Значение по продуктам			
	И-1	И-2	И-3	всего
Цена Ц, ДЕ/шт.	80	100	150	-

Переменные затраты Z_v , ДЕ/шт.	60	70	100	
Планируемый объем реализации, шт./год	5000	3000	1000	
Покрытие затрат P_z , ДЕ/шт.				100
Доля покрытия затрат на штуку				
Выручка от реализации V_p , тыс. ДЕ/год				850
Переменные затраты, тыс. ДЕ/год				
Покрытие затрат, тыс. ДЕ/год				240
Постоянные затраты Z_c , тыс. ДЕ/год	94	86	80	260
Прибыль или убыток, тыс. ДЕ/год				
Точка безубыточности ВЕ: тыс. ДЕ шт.				903

Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.

Ранжируйте проекты по критерию (показателю) покрытия затрат:

1-й вариант – на штуку, ДЕ/шт.;

2-й вариант – на объем реализации, тыс. ДЕ/год.

Вопросы к практическому занятию:

1. Стратегический план инноваций
2. Показатели стратегического плана инноваций

Литература: [1-3,1-5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15

Стратегический план организации. Стратегический инвестиционный план

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана инвестиций организации

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели

ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана
---------	--

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Целью разработки инвестиционного плана является определение потребности в общем объеме реального и финансового инвестирования предприятия в разрезе конкретных его форм в перспективном периоде. Он содержит разработку общей инвестиционной стратегии, включающей:

- прирост производственных мощностей (таблица 1,);
- ввод в действие производственных и непроизводственных фондов;
- объем требуемых инвестиций (таблица 2);
- источники финансирования по отдельным бизнес-единицам (таблица 3);
- график финансирования отдельными инвесторами (таблица 4);
- планируемый график погашения возвратных инвестиций (таблица 5);
- ТЭО и согласование инвестиционного плана.

Таблица 1 – Стоимость строительства и реконструкции зданий

Наименование затрат	Всего	Значение по годам				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1.						
2.						
3.						
.....						
Всего, млн. руб.						
%	100					

Таблица 2 – Инвестиционные издержки

Вид инвестиционных затрат	Сумма затрат, тыс. руб.	В том числе			Примечание
		1-й год	2-й год	3-й год	
1	2	3	4	5	6
1. Стоимость проектно-изыскательских работ					
2. Стоимость строительства новых зданий					
3. Подготовка территории к реализации проекта					
4. Стоимость ремонта существующих зданий и сооружений					

5. Стоимость оборудования:					
- основного					
- вспомогательного					
- прочего					
6. Транспортные средства					
7. Стоимость приспособлений					
8. Стоимость инвентаря					
9. Монтаж оборудования					
10. Прочие инвестиционные издержки					
11. Предпроизводственные затраты					
Всего					

Таблица 3 – Распределение инвестиционных средств по объектам капиталовложений

Наименование объекта инвестирования	Объем инвестирования		
	Всего	в том числе	
		собственные средства	заемные средства
-			
2.			
-			
-			
Итого, руб.			
%			

Таблица 4 – График финансирования отдельными инвесторами и предприятиями по годам

Источники финансирования	Всего	Объем финансирования по годам, млн. руб.				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Итого тыс. руб., %						

Таблица 5– График погашения возвратных инвестиций

Инвесторы	Всего	Суммы возвратных средств				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Итого тыс. руб., %						

Задание 1. Определить стоимость строительства и реконструкции зданий и сооружений организации в целом и по годам, если планируется в течении пяти лет в строительство лабораторного корпуса вложить в 1-й год –

20, 2-й год – 30, 3-й год – 25, 4-й год – 25, 5-й год – 25, цеха №1 – в 3-й год – 100, 4-й год – 50, 5-й год – 50 млн.руб., а в реконструкцию цеха №2 – 30, 30, 40 млн. руб. с первого по 3-й год.

Задание 2. Определить затраты на приобретение фирмой оборудования за 5 лет по годам по следующим исходным данным

Таблица – Стоимость оборудования

Наименование затрат	Всего	Значение по годам				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Оборудование для заготовительных операций, млн. руб.		20	20	22,3	-	-
2. Оборудование для производства, млн. руб.		50	55	75	75	73,5
3. Оборудование для переработки отходов, млн. руб.		50	58	-	-	-
4. Технологический трубопровод		51,8	-	-	-	-
5. Прочее оборудование		-	-	-	-	52
Всего, млн. руб.						
%	100					

Задание 3. Определить сумму инвестиционных затрат с учетом результатов задач 1 и 2 и следующих исходных данных, стоимость предпроектной проработки составляет – 31,5 млн. руб., инженерного проекта 62,3 млн. руб., развитие инфраструктуры 64,8 млн. руб., контрольно-измерительных приборов 27,9 млн. руб., единовременные вложения в оборотные средства, необходимые для запуска производства – 67,5 млн. руб., затраты на монтаж оборудования составляют 5 % от стоимости оборудования, прочие инвестиционные издержки занимают в общей сумме инвестиционных затрат 3%.

Задание 4. По исходным данным 1,2,3 задачи провести распределение инвестиционных средств по объектам капиталовложений, если собственные средства составляет 400, один инвестор предоставляет заготовительное

оборудование в лизинг, второй на 100 млн. руб. выкупает акции предприятия, третий инвестор во 2-й год предоставляет долгосрочный инвестиционный кредит в размере 80 млн. руб. на 3 года под 12% годовых, недостающие средства необходимо взять в банке под 18 % годовых.

Задание 5. Составить график финансирования отдельными инвесторами и предприятиями по годам с учетом требуемых инвестиций

Задание 6. Составить планируемый график возврата средств для возвратных инвестиций в целом и по годам.

Вопросы к практическому занятию:

1. Стратегический план инвестиций
2. Показатели стратегического плана инвестиций

Литература: [1-3,1-5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №16

Стратегический план организации. Стратегический финансовый план

Цель : закрепить знания о содержании стратегического плана финансов организации .

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

При разработке финансового плана осуществляется:

- планирование себестоимости продукции (услуг);

- планирование доходов от различных видов деятельности;
- планирование прибыли предприятия и ее использование (таблица 2);
- планирование рентабельности предприятия (таблица 2);
- планирование баланса доходов и расходов предприятия;
- составление финансовых бюджетов;
- налоговое планирование.

Финансовый план дает полную картину о величине поступающих доходов, расходов, прибыли, отчислений, налогов и других финансово - экономических показателей.

Задание 1. Определите себестоимость продукции на планируемые 5 лет, если предприятие планирует снижение материальных затрат продукции на 9%, увеличение заработной платы на 15%, а доля амортизации не изменится. На отчетный год материальные затраты составили 130 264 тыс.руб., заработная плата – 71 245 тыс.руб, социальный налог 28 138 тыс.руб., амортизация 872 тыс.руб., и прочие расходы – 20 661 тыс.руб. Объем производства равен 45 840 единиц в год.

Задание 2.

В 2010 году выручка предприятия составила 76 858 тыс. руб., себестоимость продукции - 55 984 тыс.руб., прибыль от прочей деятельности составила 20 874 тыс.руб. Руководство предприятия планирует к 2015 году постепенное увеличение производства на 35%, при сохранении рыночной цены товара. Так же с 2011 года на предприятии планируется использование нового оборудования, которое снизит себестоимость продукции на 10 %. На основании этих данных заполните таблицу 2.

Задание 3. Определите суммы общих и материальных затрат на 1 ед. продукции на планируемые 3 года, если предприятие реализует стратегию минимизации издержек и прогнозирует снижение себестоимости единицы продукции каждый год на 5%. Материальные затраты равны 1766,2 тыс.руб., что составляет 57% от общих затрат и будет увеличиваться в последующие 3

года на уровень инфляции соответственно на 3%, 7%, 8%. Объемы производства продукции, за тот же период, планируется в размере 500, 520 и 550 единиц в год. Результаты целесообразно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 1 – Общие и материальные затраты предприятия

Виды затрат	Базовый год				1-й год				2-й год				3-й год			
	Сумма затрат	Структура	Затраты на 1 ед. продукции	Темп прироста, %	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
1. Общие затраты, тыс.руб.																
в т.ч. материальные затраты																

Задание 4. По результатам решения предыдущей задачи определите прогнозируемые доходы при планируемом уровне рентабельности равном 30%, 40%, 50% в ближайшие 3 года и затраты на рубль доходов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Стратегический финансовый план
 2. Основные элементы стратегического финансового плана
- Литература: [1-3, 1-5].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №17

Стратегический план организации. Основные показатели стратегического плана

Цель: закрепить знания о показателях стратегического плана финансов организации.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	элементы процесса стратегического планирования и его этапы структуру и содержание стратегического плана.
УМЕТЬ	разработать стратегический план организации экономическое обоснование разделов стратегического плана, определить основные плановые показатели
ВЛАДЕТЬ	методикой составления полнокомплектного стратегического плана организации и практическими навыками разработки и обоснования разделов стратегического плана

В результате освоения темы формируется компетенция ПК 2: способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

Показатели стратегического плана максимально охватывают спектр длительности предприятия и структуру стратегического плана, но в тоже время отражать только основные моменты хозяйствования субъекта. Их количество не должно быть большим, так как высокая степень подробности на длительный период планирования не обеспечит необходимой реальности значений показателей.

Таблица 1 –Планирование себестоимости продукции

Показатели	Отчет по базисному периоду	1-й год			---	5-й год
		сумма затрат, тыс. руб.	на единицу продукции, руб	Удельный вес элемента, %	----	----
1. Материальные затраты						
2. Заработная плата						
3. Социальный налог						
4. Амортизация основных фондов						
5. Прочие						
Всего						

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Отчет по базисному периоду	Значение показателя по годам		
		1-й год	---	5-й год
1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)				
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг				
3. Прибыль (убыток) от реализации				
10. Прибыль (убыток) от прочей деятельности				
11. Прибыль (убыток) валовая (отчетного периода)				
12. Налог на прибыль				
13. Чистая прибыль				
14. Рентабельность производства, %				

Задание 1. По результатам решения предыдущих задач определите валовую и чистую прибыль в планируемые 3 года, а также рентабельность производства по чистой прибыли.

Задание 2. Определите для СХА «Птицефабрика «Кумская» следующие показатели на планируемые 3 года в общей величине и по видам деятельности: затраты, себестоимость единицы продукции, доходы, затраты на рубль доходов, валовую и чистую прибыль, рентабельность производства, производительность труда 1 работника в стоимостном и натуральном измерении.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные показатели стратегического плана
 2. Специальные показатели стратегического плана
- Литература: [1-3,1-2].

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №18

Стратегический план организации. Разработка стратегии развития предприятия

Цель : Научиться разработке стратегии развития предприятия

В результате освоения темы обучающийся должен:

ЗНАТЬ	особенности разработки стратегии развития предприятия
УМЕТЬ	разработать стратегию развития предприятия
ВЛАДЕТЬ	методикой разработки стратегии развития предприятия

В результате освоения темы формируется компетенция ПК-2; ПК-4 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть

В современной экономике стратегия планирования развития предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых и производственных ресурсов предприятия. Это обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников и является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности реализации стратегического

планирования развития предприятия зависит от правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие.

Это требует раскрытия сущности и содержания стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, оказывающих воздействие на ее формирование.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. Она охватывает как вопросы теории, так и вопросы практики, формирования прибыли, финансов, их планирования и обеспечения. Стратегическое планирование развития предприятия решает задачи, обеспечивающие экономическую и финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Дискуссия на тему:

«Разработка стратегии развития предприятия» Выступления студенческих команд с докладами по выполненной в процессе деловой игры контрольной работе и обсуждение полученных результатов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Методологические подходы к разработке стратегии
2. Процесс разработки стратегии
3. Стратегический анализ
4. Выбор стратегических альтернатив
5. Стратегия развития предприятия
6. План реализации стратегии
7. Оценка эффективности стратегии

Литература: [1-3,1-5].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Гатина,, Л. И. Стратегическое планирование в регионе : учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина, С. А. Алексеев. - Стратегическое планирование в регионе, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. - 140 с. - электронный.

2. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина, М.А. Гуреева ; под ред. И. К. Ларионов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 235 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-394-03171-7, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научно-образовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров неограничено

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено

3. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 с., экземпляров неограничено

4. Смирнова, Е. В. Стратегическое планирование на предприятии : инструменты реализации : монография / Е.В. Смирнова, М.А. Чекалина, Е.В. Чмышенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2016. - 212 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр: с. 162-178. - ISBN 978-5-7410-1556-8, экземпляров неограничено

5. Ушакова, О.А. Стратегическое планирование Электронный ресурс : учебное пособие / С.А. Дедеева / О.А. Иневатова / О.А. Ушакова. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 258 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7410-1342-7, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегическое планирование» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические рекомендации к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения самостоятельной работы	6
3. Методические рекомендации к изучению теоретического материала	7
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	12
5. Методические рекомендации по самостоятельному решению задач	
Список рекомендуемой литературы	19

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование работы позволяет предприятию осуществлять деятельность эффективно, рационально использовать имеющиеся в арсенале ресурсы, экономически грамотно вести производственно-хозяйственную деятельность, как на текущий момент, так и в перспективе. Невозможно достичь высоких результатов работы организации, если нет чёткого плана действий.

Современный менеджер в обязательном порядке должен уметь научно обоснованно решать вопросы планирования, определять плановые потребности предприятия в материальных, трудовых, финансовых ресурсах для выработки стратегии и тактики осуществления деятельности организации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины является формирование набора профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент путем изучения проблемы стратегического планирования организации с теоретических позиций и формирования практических навыков составления стратегического плана, экономического обоснования его разделов.

Основными задачами курса выступает изучение:

- сущности стратегического планирования, его места;
- особенностей стратегического планирования;
- процесса стратегического планирования и его этапов;
- структуры и содержания стратегического плана.

Изучение дисциплины «Стратегическое планирование» служит целям формирования креативного мышления, развития интеллекта, способностей к сотрудничеству, поиску нестандартных решений.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код оцениваемой компетенции, индикатора (ов)	Этап формирования компетенции (№ темы)	Средства и технологии оценки	Вид контроля, аттестация (текущий/промежуточный)	Тип контроля (устный, письменный или с использованием технических средств)	Наименование оценочного средства
ИД-1. ПК-2 ИД-1. ПК-4	1-4	Собеседование	текущий	Письменный	Вопросы для собеседования
ИД-1. ПК-2 ИД-1. ПК-4	1-4	Защита курсовой работы	промежуточный	Письменный	Оценочные средства для курсовой работы
ИД-1. ПК-2 ИД-1. ПК-4	1-4	Тестирование	текущий	Письменный	Паспорт фонда тестовых заданий
ИД-1. ПК-2 ИД-1. ПК-4	1-4	Зачетное задание	текущий	Письменный	Комплект задач

Необходимые методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, -[Электронная версия] .

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, -[Электронная версия].

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Стратегическое планирование» предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям,

самостоятельному изучению литературы. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Базовый уровень

Тема 1. Стратегическое планирование в системе планирования организации

Сущность стратегического планирования. Стратегическое планирование – подсистема стратегического менеджмента. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты

Тема 2. Теория и методология прогнозирования

Сущность и содержание прогнозирования. Принципы прогнозирования. Классификация прогнозов

Тема 3. Процесс стратегического планирования и его этапы

Миссия предприятия. Цели организации. Стратегический анализ. Концепция общей стратегии. Планирование .

Тема 4. Концепция общей стратегии организации

Анализ видов стратегии. Базовые стратегии их составляющие. Стратегия выживания. Стратегия стабилизации. Стратегия развития (роста). Формирование набора стратегий организации. Оценка и выбор стратегий.

Повышенный уровень

Тема 5. Стратегический план организации

Структура полнокомплектного стратегического плана предприятия. Стратегический план маркетинга. Стратегический план производства. Стратегический план материального обеспечения производства. Стратегический план управления персоналом. Стратегический финансовый

план. Стратегический инновационный план. Стратегический инвестиционный план. Стратегический социальный план. Стратегический экологический план. Основные показатели стратегического плана. Оценка рисков.

Тема 6. Зарубежный и отечественный опыт стратегического планирования

Зарубежная практика стратегического планирования. Российская практика стратегического планирования.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегическое планирование» для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, -[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Стратегическое планирование» предусмотрено самостоятельное решение задач оценочным средством, которого является следующий комплект задач:

Комплект задач:

Базовый уровень

Задание 1. Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

Задание 2. Из приведенной ниже последовательности выбрать ту, которая характерна для процесса стратегического планирования.

а) формирование стратегических альтернатив – постановка цели – стратегический

анализ – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;

б) постановка цели – стратегический анализ – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;

в) стратегический анализ – постановка цели – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта.

Задание 3. Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

Задание 4. Из представленного ниже перечня выделите цели, которые характерны для стратегического планирования:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- получение прибыли;
- бесперебойное функционирование предприятия.

Обоснуйте свой выбор.

Повышенный уровень

Задание 5. Обоснуйте экономическую целесообразность выпуска продукции по следующим данным:

Стоимость оборудования: 2 млн. руб.

Срок полезного использования: 6 лет

Производительность: 150 изделий в час

Фонд рабочего времени: 300 часов в месяц

Расходы на оплату труда: 190 тыс. руб. в месяц (фиксированные)

Цена сырья, затрачиваемого на ед. продукции: 26 руб.

Проценты по кредиту за оборудование: 130 тыс. руб. в месяц

Рыночная цена единицы продукции: 42 руб.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Гатина, Л. И. Стратегическое планирование в регионе : учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина, С. А. Алексеев. - Стратегическое планирование в регионе, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан.

(1 файл). - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. - 140 с. - электронный.

2. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина, М.А. Гуреева ; под ред. И. К. Ларионов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 235 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-394-03171-7, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научно-образовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров неограничено

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено

3. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 с., экземпляров неограничено

4. Смирнова, Е. В. Стратегическое планирование на предприятии : инструменты реализации : монография / Е.В. Смирнова, М.А. Чекалина, Е.В. Чмышенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2016. - 212 с. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр: с. 162-178. - ISBN 978-5-7410-1556-8, экземпляров неограничено

5. Ушакова, О.А. Стратегическое планирование Электронный ресурс : учебное пособие / С.А. Дедеева / О.А. Иневатова / О.А. Ушакова. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 258 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7410-1342-7, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы
по дисциплине «Стратегическое планирование»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Стратегическое планирование» и предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент направленности (профиля) «Стратегический менеджмент и маркетинг». Содержат основную тематику курсовой работы, порядок его выполнения и перечень требований к нему по оформлению и защите.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Цель, задач и реализуемые компетенции	5
2. Формулировка задания	5
3. Структура работы	37
4. Общие требования к написанию и оформлению работы	39
5 Последовательность выполнения задания	40
6. Критерии оценивания работы	41
7. Порядок защиты работы	41
8.Список рекомендуемой литературы	43

ВВЕДЕНИЕ

Планирование работы позволяет предприятию осуществить деятельность эффективно, рационально использовать имеющиеся в арсенале ресурсы, экономически грамотно вести производственно-хозяйственную деятельность, как на текущий момент, так и в перспективе. Невозможно достичь высоких результатов работы организации, если нет чёткого плана действий.

Современный менеджер в обязательном порядке должен уметь научно обоснованно решать вопросы планирования, определять плановые потребности предприятия в материальных, трудовых, финансовых ресурсах для выработки стратегии и тактики осуществления деятельности организации.

1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧ И РЕАЛИЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Курсовая работа по дисциплине «Стратегическое планирование» выполняется с целью закрепления знаний, полученных при изучении теоретического материала дисциплины и приобретение практических навыков разработки, обоснования стратегического плана или его составляющих компонентов и определение экономической эффективности предложенных стратегий.

Основной задачей работы является приобретение навыков составления, обоснования стратегического плана организации и определение его экономической эффективности.

2. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЁМ

Курсовая работа выполняется студентами в рамках самостоятельной работы. Работа осуществляется по индивидуальному варианту, закреплённому преподавателем, или по реальным исходным данным согласно выбранной теме.

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

Все расчеты в стратегический плане проводятся за трех - пятилетний период.

Работа должна быть написана студентом самостоятельно на основании глубокого изучения научной литературы по проблемам стратегического планирования.

При написании работы студенту необходимо изучить и использовать действующие нормативно-правовые акты, касающиеся вопросов организации бизнеса.

Работа должна показать умение студента работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать различного рода

материал.

Текст работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

Список примерных тем курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование»

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

1. Стратегическое планирование на макроэкономическом уровне
2. Прогнозирование и его роль при составлении планов развития экономических систем
3. Стратегический анализ фирмы
4. Предприятие как объект стратегического управления и планирования
5. Разработка концепции развития предприятия
6. Разработка портфеля стратегий фирмы
7. Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии
8. Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
9. Цепочка ценностей и стратегический анализ ключевых бизнес-процессов
10. Стратегический бенчмаркинг
11. Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса
12. Стратегия лидерства по издержкам - сущность, рыночные условия и риски
13. Стратегии фокусирования - сущность, рыночные условия и риски
14. Стратегии интенсивного роста и матрица Ансоффа (товар-рынок)
15. Стратегии интеграционного роста, преимущества и риски интегрированных компаний
16. Типы стратегий диверсифицированного роста
17. Стратегии сокращения - сущность, условия применения
18. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии
19. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии
20. Проведение стратегических изменений в компании
21. Стратегический план маркетинга.
22. Стратегический план производства.
23. Стратегический план управления персоналом

24. Стратегический финансовый план.
25. Стратегический инновационный план.
26. Стратегический инвестиционный план.
27. Стратегический социальный план.
28. Стратегический экологический план.
29. Стратегическое планирование научно-технического прогресса
30. Стратегическое планирование цифрового развития
31. Управление реализацией стратегии
32. Оценка эффективности реализации стратегических планов

СОДЕРЖАНИЕ ПОЛНОКОМПЛЕКТНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ФИРМЫ

Стратегический план предприятия должен иметь следующую структуру:

1. Миссия и стратегические цели предприятия.
2. Описание продукции.
3. Стратегический анализ.
4. Базовая стратегия.
5. Стратегический план маркетинга.
6. Стратегический план производства.
7. Стратегический план материального обеспечения производства.
8. Стратегический план управления персоналом
9. Стратегический финансовый план.
10. Стратегический инновационный план.
11. Стратегический инвестиционный план.
12. Стратегический социальный план.
13. Стратегический экологический план.
14. Основные показатели стратегического плана.
15. Оценка рисков.
16. Приложения.

Содержание разделов полнокомплектного стратегического плана включает следующие вопросы.

1. Миссия и стратегические цели предприятия

Целевое начало в управлении организацией включает установление миссии, видения, целей и выработку стратегий, обеспечивающих их достижение. Взаимосвязь и отличие указанных категорий показана на рисунке 1.

Идеалы организации	НАЗНАЧЕНИЕ – сфера (область, отрасль) деятельности предприятия	<i>Что мы делаем?</i>
	ВИДЕНИЕ – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы. Это то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, идеальная картина того, что компания собирается делать и чем собирается стать	<i>Кто мы?</i>
	МИССИЯ ФИРМЫ – (ответственное задание, роль) – это предназначение ее бизнеса, роль в обществе. Миссия фокусирует внимание на потребителе: какую пользу может принести фирма потребителям, достигается успеха на рынке? Формулировке миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг) и отражать: 4) круг удовлетворяемых потребностей; 5) характеристику продукции фирмы и ее конкурентных преимуществ; 6) перспективы роста бизнеса.	<i>Для кого и для</i>
ОБЩИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ ФИРМЫ Восемь ключевых пространств, в рамках которых фирмы определяет свои цели: 1) положение на рынке; 2) инновации; 3) производительность; 4) ресурсы; 5) прибыльность; 6) управленческие аспекты; 7) персонал; 8) социальная ответственность. Экономические (получение прибыли) и неэкономические. Кратко-, средне- и долгосрочные цели Общие и конкретные цели		
СТРАТЕГИЯ- средство, способ, путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирмы при принятии управленческих решений, общий комплексный план осуществления миссии и достижения хозяйственных целей фирмы. Это эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных для достижения реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.		<i>Каково направление достижения целей</i>

Рисунок 1 – Взаимосвязь целевых категорий управления

Данный раздел стратегического плана включает:

- наименование предприятия, его организационно-правовую форму, юридический и почтовый адрес;
- назначение предприятия;
- видение;
- миссию предприятия;
- стратегические цели организации;
- основные виды деятельности;
- краткую экономико-географическую и историческую справку;
- уставный капитал предприятия, учредителей и распределение капитала между ними;
- краткие сведения о персонале предприятия (его численность, структура);
- структуру активов (основных и оборотных);
- основные производственные и финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
- краткое описание текущего финансового состояния.

2. Описание продукции

Раздел плана содержит подробную характеристику выпускаемой предприятием продукции (услуг) с различных аспектов и анализ ее конкурентных преимуществ. При этом рассматриваются следующие моменты:

- основные ассортиментные группы;
- состав выделенных ассортиментных групп;
- стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества продукции (услуг) и их соответствие требованиям стандартов;
- оценка конкурентоспособности продукции (услуг) (таблица 1);
- основные отличия предлагаемой продукции от аналогичных, их преимущества.

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности продукции

Наименование показателя	Исследуемый продукт	Аналоги			
		№ 1	№ 2	----	№ 3
6. Характеристика товара – Срок службы – Качество – Престиж торговой марки – Уровень послепродажного обслуживания – Защищенность патентами – Дизайн – Многовариантность использования					
Итого					
2. Цена – Продажная цена – Скидки					
3. Продвижение товара на рынке 3.1. Реклама					
Итого					
Всего					

3. Стратегический анализ

Для оценки текущего положения предприятия на рынке и возможностей его дальнейшего развития проводится стратегический анализ, предполагающий:

- анализ факторов внешней среды;
- анализ факторов внутренней среды;
- комплексный анализ – SWOT-анализ.

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макросреды (среды косвенного воздействия) и микросреды – среды непосредственного окружения (прямого воздействия).

Популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является ПЭСТ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический) анализ.

Анализ микросреды включает исследование поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов, рынка рабочей силы в рамках отраслевого и конкурентного анализа, рассматривающего анализ рынка продукции (услуг), жизненный цикл продукции (услуг), сегментирование

рынка продукции (услуг), классификацию и анализ конкурентов, поставщиков и потребителей.

Анализ микроокружения предполагает конкретизацию информации о наиболее значимых конкурентах на тех рынках, которые находятся в составе приоритетов организации. Информацию можно отобразить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Характеристика основных конкурентов

Наименование продукции	Рынок сбыта	Наименование конкурента	Характеристика (доля рынка, цена, уровень качества продукции и т.п.)
...			

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Выделение наиболее значимых покупателей можно выполнить с использованием таблицы 3.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Таблица 3 – Характеристика потребителей (клиентов)

Наименование организации потребителя	Объем поставок (по годам)		Наличие дебиторской задолженности		Наличие кредиторской задолженности		Примечание (наличие фактов нарушения и изменения договорных обязательств)
	руб.	%	всего	в т. ч. про- сроч.	всего	в т. ч. про- сроч.	
...							
прочие							
всего		100					

Укрупненно можно представить характеристику поставщиков с использованием таблицы 4.

Таблица 4 – Характеристика поставщиков

Наименование организации поставщика	Объем поставок (по годам)		Наличие дебиторской задолженности		Наличие кредиторской задолженности		Примечание (наличие фактов нарушения договорных обязательств)
	руб.	%	всего	в т. ч. про- сроч.	всего	в т. ч. про- сроч.	
...							
прочие							
всего		100					

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления ее деятельности. Он включает анализ динамики за последние 3-5 лет:

- объемов производства по видам выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- основных производственных показателей работы предприятия, отражающих их отраслевую специфику;
- численности персонала по категориям работников и их заработной платы;
- финансовых показателей работы в разрезе различных видов

деятельности;

- себестоимости продукции;
- инвестиционных затрат;
- других показателей, характеризующих внутренние резервы

предприятия.

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (рисунок 2).

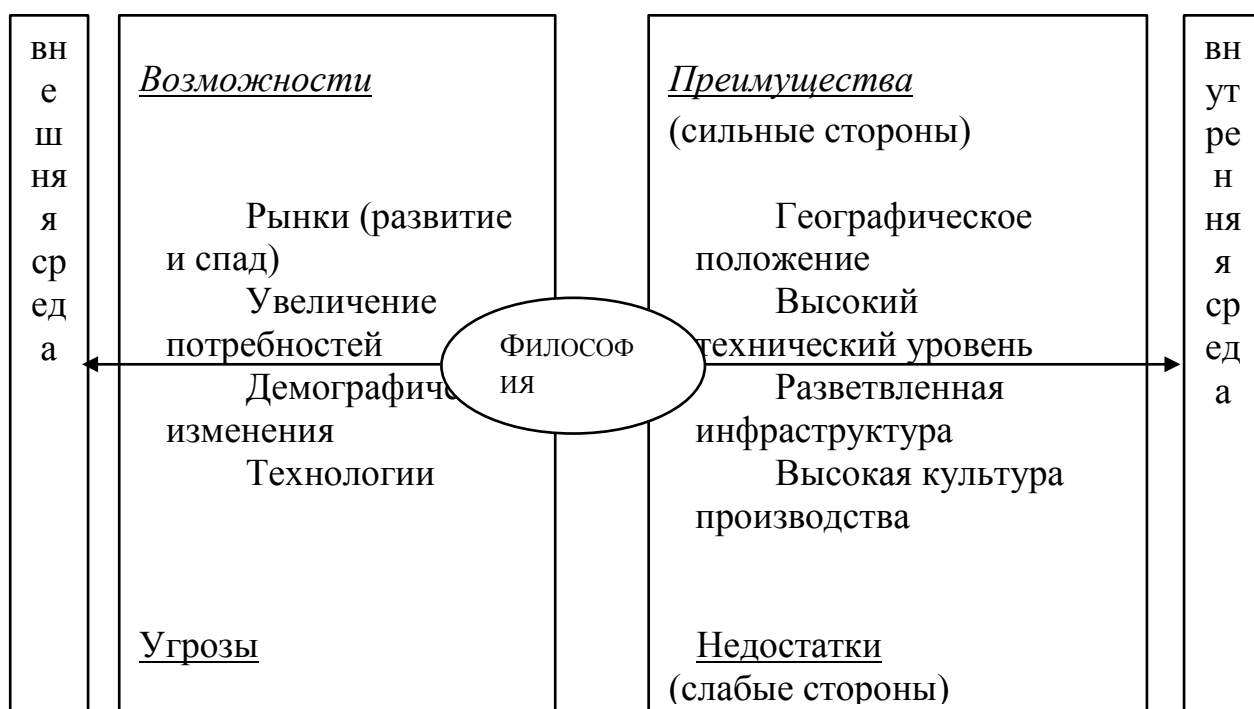


Рисунок 2 – SWOT-анализ

4. Базовая стратегия

Стратегия фирмы – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение

устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа прошлых результатов деятельности, внешней среды и сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

На отечественных предприятиях представляется целесообразным выделить следующих базовых стратегий:

- *стратегия выживания*, которая используется в условиях экономического кризиса, нестабильности, инфляции. Это попытка приспособиться к рыночным условиям хозяйствования. К этой стратегии прибегают, когда финансово-экономические показатели деятельности предприятия приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению;
- *стратегия стабилизации (или ограниченного роста)*, используемая в условиях стабильности объемов продаж и получаемой прибыли. Ее применяют в основном предприятия в отраслях со стабильной технологией, когда руководство в целом удовлетворено положением своего предприятия;
- *стратегия развития (или роста)*, выражающая стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышения рентабельности и других показателей эффективности производства. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией;
- *комбинированная стратегия* предполагает сочетание выделенных базовых стратегий, в зависимости от сложившейся ситуации или условий для каждого вида бизнеса.

В рамках рассматриваемых базовых стратегий могут быть реализованы различные стратегические альтернативы, представленные в таблице 5 матрицей стратегических альтернатив.

Таблица 5 – Матрица стратегических альтернатив

Базовые стратегии	Стратегические альтернативы	Функциональные стратегии
1. Стратегия выживания	1.1 Организационная санация Орг 1.2 Экономическая и финансовая санация Эко 1.3 Маркетинговая стратегия Ма 1.4 Информационная санация Соц 1.5 Структуризация Рес	1. Стратегия управления персоналом 2. Маркетинговая стратегия 3. Политическая стратегия 4. Инновационная стратегия 5. Стратегия внешнеэкономической деятельности 6. Финансовая стратегия 7. Техническая стратегия 8. Организационная стратегия 9. Производственная стратегия 10. Стратегия ресурсного обеспечения 11. Инвестиционная стратегия 12. Социальная стратегия 13. Экологическая стратегия
2. Стратегия стабилизации (ограниченного роста)	2.1. Поддержание статус-кво 2.2 Фокусирования (на ограниченной возможности или на специальной возможности) 2.3 Оборона 2.4 Стратегия экономии издержек 2.5 Стратегия оперативного реагирования (постоянная адаптация хозяйственной деятельности к внешней среде) 2.6 Сохранение научно-технического и кадрового потенциала	
3. Стратегия развития (роста)	3.1. Диверсификация 3.2. Интенсификация с учетом рыночных условий 3.3. Техничко-технологическое развитие 3.4. Интеграция	

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всём их многообразии. Другими словами – это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая

альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

По результатам стратегического анализа определяется базовая стратегия организации и набор реализующих ее стратегий (таблица 6).

Таблица 6 – Состав и содержание стратегий организации

Виды стратегий	Направления реализации стратегии на предприятии	Цели
БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ		
СТРАТЕГИИ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ БАЗОВЫЕ		
1.		
2.		
3.		

Использование результатов SWOT-анализа позволяет сформировать портфель альтернативных стратегий организации следующего вида (таблица 7).

Таблица 7 – Портфель альтернативных стратегий организации

СТРАТЕГИИ	ЦЕЛИ
БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ	
3.1. Стратегия использования возможностей	
1. 2. 3.	
3.2. Стратегия устранения угроз	
1. 2. 3.	
3.3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон	
1. 2.	

3.	
3.4. Стратегия ликвидации слабых сторон	
1.	
2.	
3.	

5. Стратегический план маркетинга

Стратегический план маркетинга представляет собой способы действий компании для выбора целевых рынков и создания на них отличительных преимуществ, путем использования процедур сегментации, позиционирования выбора приоритетов в рамках маркетинг-микс и маркетинга партнерских отношений. В данном разделе должны найти отражение следующие аспекты:

- концепция стратегического маркетинга;
- моделирование покупательского поведения;
- исследование рынка (таблица 8);
- классификация и анализ конкурентов. Конкурентная карта рынка;
- стратегическая сегментация внешней и внутренней среды;
- стратегия позиционирования продукции (услуг);
- направления совершенствования продукции (услуг) с учетом сроков прохождения этапов ее жизненного цикла;
- стратегия ценообразования. Ценовая политика предприятия;
- планирование распределения продукции (услуг);
- планирование продвижения продукции (услуг);
- стратегия взаимодействия. Программа лояльности;
- стратегия развития маркетинговой системы;
- стратегический контроллинг.

Таблица 8 – Стратегический план маркетинга

Показатель	Отчет по базисному периоду	Значение показателей по годам				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й

1. Доля рынка по видам продукции (услуг), %:						
-						
-						
-						
2. Расходы на маркетинг, тыс. руб.						

6. Стратегический план производства

Стратегический план производства представляет собой описание совокупности технологических операций, посредством которых компания создает свою продукцию (услуги) «в нужном количестве, нужного качества, в нужные сроки», что предполагает определение:

- стратегии производства;
- объемов производства всего и по видам продукции (услуг) (в натуральном выражении) (таблица 9);
- стратегии обеспечения качества продукции (услуг).

Таблица 9 – Стратегический план производства

Показатель	Отчет по базисном у периоду	Значение показателей по годам				
		1-й год	Темп роста, %	---	---	5-й
Объем производства, тыс.шт. – всего						
в том числе по основным видам продукции (услуг):						
-						
-						
-						

7. Стратегический план материального обеспечения производства

Развитие совместных усилий по производству продукции с учетом взаимных выгод и интересов, в том числе и финансового характера, предусматривает использование различных моделей партнерских отношений

с поставщиками материальных ресурсов, что определяет наполнение стратегического плана материального обеспечения производства:

- стратегию материального обеспечения производства;
- анализ потребностей предприятия в основных материальных ресурсах и выявление новых требований производства (таблица 10);
- налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов;
- стратегию обеспечения производства материальными ресурсами;
- стратегию логистического менеджмента закупок материальных средств.

Таблица 10 – Стратегический план материального обеспечения производства

Элементы материальных затрат	Отчет по базисному периоду	Значение показателей по годам				
		1-й			---	5-й
		количество, ед.	цена, руб.	стоимость, руб.	---	---

8. Стратегический план управления персоналом

Стратегический план управления персоналом предусматривает моделирование будущей успешной кадровой политики, ориентированной на создание высококвалифицированного трудового потенциала, мотивированного на реализацию предполагаемой стратегической линии поведения организации, что включает разработку:

- стратегии управления персоналом;
- организационной структуры;
- состава персонала (с учетом потребности в разрезе профессий, квалификационных требований, форм привлечения к труду, режимов труда и т.д.);
- кадровой политики;
- систем оплаты труда;
- стратегии мотивации труда;

- стратегии развития персонала (обучение);
- стратегии повышения производительности труда.

Основные планируемые показатели раздела могут быть представлены в следующей форме (таблица 11).

Таблица 11 – Стратегический план по персоналу

Показатель	Отчет по базисному периоду	Значение показателей по годам				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Численность рабочих и служащих, чел.– всего в т.ч. по категориям						
Рост производительности труда по доходам в расчете на одного работника основной деятельности, %						
Средняя заработная плата, руб.						
Затраты на оплату труда, тыс. руб.						
Начисления на заработную плату, тыс. руб.						
Индекс обучения						

9. Стратегический финансовый план

В этом разделе стратегического плана обобщаются все предшествующие материалы разделов, представляются в стоимостном варианте и осуществляется:

- планирование себестоимости продукции (услуг) (таблица 12);
- планирование доходов от различных видов деятельности (таблица 13);
- планирование прибыли предприятия и ее использование (таблица 14);
- планирование рентабельности предприятия (таблица 14);

- планирование баланса доходов и расходов предприятия;
- составление финансовых бюджетов;
- налоговое планирование (таблица 15).

Таблица 12 –Планирование себестоимости продукции

Показатели	Отчет по базисному периоду	1-й год			---	5-й год
		сумма затрат, тыс. руб.	на единицу продукции, руб.	удельный вес элемента, %	----	----
1. Материальные затраты						
2. Заработная плата						
3. Социальный налог						
4. Амортизация основных фондов						
5. Прочие						
Всего						

Таблица 13 – Стратегический план доходов

Показатель	Отчет по базисному периоду	Значение показателей по годам				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Доходы, тыс. руб. – всего						
в том числе по видам продуктов (услуг):						
-						
-						
-						

Важным элементом данного раздела является отчет о прибылях и убытках. Его структура должна соответствовать требованиям, предъявляемым на современный момент, и включать следующие показатели (таблица 14).

Таблица 14 – Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Отчет по базисному периоду	Значение показателя по годам		
		1-й год	---	5-й год

1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)				
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг				
3. Прибыль (убыток) от реализации				
10. Прибыль (убыток) от прочей деятельности				
11. Прибыль (убыток) валовая (отчетного периода)				
12. Налог на прибыль				
13. Чистая прибыль				
14. Рентабельность производства, %				

При планировании необходимо определять сумму возможных налоговых выплат (таблицы 15).

Вид налога	Отчет по базисному периоду		1-й год		---	5-й год	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %		сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
1.							
2.							
-							
-							
Итого							

Таблица 15 – Общая сумма налогов, уплачиваемых предприятием

Финансовый план дает полную картину о величине поступающих доходов, расходов, прибыли, отчислений, налогов и других финансово - экономических показателей.

10. Стратегический инновационный план

Инновационное планирование включает следующие направления:

- проведение НИР по разработке идеи новшества, лабораторных испытаний, изготовление лабораторных образцов новой продукции, видов новой техники и новых изделий;
- организация и проведение опытно-конструкторских работ;
- подбор необходимых видов сырья и материалов для изготовления новых видов продукции;
- разработка технологических процессов изготовления новой продукции;

- проектирование, изготовление, испытание, освоение новых орудий труда: машин, механизмов, приборов, оснастки;
- технологическая подготовка производства и внедрение новой техники и технологии;
- разработка и применение новых организационных структур и управленческих решений;
- применение или приобретение необходимых информационных устройств и ресурсов;
- подготовка, обучение, переквалификация и использование специальных методов подбора персонала для инновационной деятельности;
- организация и проведение исследования рынка для внедрения инноваций;
- организация маркетинговых мероприятий, формирование каналов сбыта и позиционирование новшеств на рынке;
- поиск резервов дальнейшего обновления и совершенствования производства;
- строительство и реконструкцию зданий и сооружений организации;
- замену и модернизацию устаревшего оборудования;
- приобретение современных моделей машин и техники и др.

Основной задачей разработки плана инноваций является повышение эффективности производства на основе использования достижений научно-технического прогресса.

На предприятии план инноваций должен включать разработку и обоснование:

- инновационной стратегии в целом;
- стратегии расширения и реконструкции производственных мощностей;

- стратегии создания, освоения новой продукции и повышения ее качества;
- стратегии внедрения прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства;
- стратегии развития системы менеджмента;
- стратегии ресурсосбережения по предприятию;
- технико-экономическое обоснование инновационных проектов, их согласование (таблица 16).

Таблица 16 – Стратегический инновационный план

Инновационные решения	Отчет по базисному периоду	Срок выполнения, годы				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Развитие и совершенствование материально-технической базы						
1.1						
1.2						
2. Внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производства						
2.1						
2.2						
3. Внедрение новой продукции и повышение ее качества						
3.1						
3.2						
4. Совершенствование управления и планирования производства						
4.1						
4.2						

11 Стратегический инвестиционный план

Целью разработки этого плана является определение потребности в общем объеме реального и финансового инвестирования предприятия в разрезе конкретных его форм в перспективном периоде. Он содержит разработку общей инвестиционной стратегии, включающей:

- прирост производственных мощностей за счет расширения действующих и строительства новых объектов (таблица 17, 18);

- ввод в действие производственных и непроизводственных фондов (включая объекты охраны природы);
- объем требуемых инвестиций (таблица 19);
- источники финансирования по отдельным бизнес-единицам (таблица 20);
- график финансирования отдельными инвесторами;
- планируемый график погашения возвратных инвестиций (таблица 21);
- технико-экономическое обоснование и согласование инвестиционного плана.

Таблица 17 – Стоимость реконструкции и строительства зданий

Вид капитальных вложений	Отчет по базисном у периоду	Значение по годам				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1.						
2.						
3.						
Итого, млн. руб.						
%						

Таблица 18 – Стоимость оборудования

Вид оборудования	Отчет по базисном у периоду	Значение по годам				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1.						
2.						
3.						
Итого, млн. руб.						
%						

Таблица 19 – Инвестиционные издержки

Вид инвестиционных затрат	Отчет по базисному периоду	Значение по годам				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1. Стоимость проектно-изыскательских работ						
2. Стоимость строительства новых зданий						
3. Подготовка территории к реализации проекта						

4. Стоимость ремонта существующих зданий и сооружений						
5. Стоимость оборудования: - основного - вспомогательного - прочего						
6. Транспортные средства						
7. Стоимость приспособлений						
8. Стоимость инвентаря						
9. Монтаж оборудования						
10. Прочие инвестиционные издержки						
11. Предпроизводственные затраты						
Всего млн. руб.						
%						

Таблица 20 – Распределение инвестиционных средств по объектам инвестирования

Наименование объекта инвестирования	Объем инвестирования		
	Всего	в том числе	
		собственные средства	заемные средства по инвесторам
1.			
2.			
3.			
Итого, млн. руб.			
%			

Таблица 21 – Расчет платежей по кредиту

Временной период	Сумма долга	Погашение основного долга	Погашение процентов	Сумма платежа

12. Стратегический социальный план

Персонал организации, человек является главной производительной силой в современных экономических системах. Современное предприятие должно учитывать такие показатели и факторы, как повышение доходов и

качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнители, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие профессиональных и творческих способностей работников и т. д. К сожалению, в подавляющем большинстве на предприятиях планы социального развития в настоящий момент вообще не составляются. Однако при благоприятном изменении ситуации план социального развития организации может включать следующие разделы:

- социальная стратегия;
- мероприятия по изменению социально-демографической структуры работников;
- мероприятия по улучшению условий и охрана труда, укреплению здоровья работающих;
- мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

Социально-демографическая структура персонала предприятия представляет собой совокупность показателей (таблица 22), характеризующих состав и структуру работающих по возрасту, полу, уровню квалификации, образованию, стажу, социальному положению, уровню доходов.

При планировании мероприятий по улучшению условий и охране труда выявляют участки и цеха с наиболее неблагоприятными условиями труда. Эти мероприятия должны быть направлены на устройство дополнительных защитных приспособлений, систем вентиляции, приведение в порядок санитарно-бытовых помещений и устройств и на другие работы в соответствии с действующими нормами и правилами путем строительства новых, реконструкции и приведения в порядок имеющихся помещений,

улучшение обучения рабочих и специалистов правилам безопасности, оснащение необходимыми пособиями, оборудованием, радиоаппаратурой и т. д.

Таблица 22 – Социально-демографическая структура персонала предприятия

Наименование показателя	Отчет по базисному периоду	Значение показателя по годам		
		1-й год	---	5-й год
Общая численность работников, всего, чел.				
в т. ч. по категориям работников				
Из общей численности, чел.:				
мужчины				
женщины				
Из общей численности работники по возрасту, чел.:				
до 18 лет				
18-20				
21-30				
31-40				
41-50				
51-60				
свыше 60				
Средний возраст работников, лет				
Средний стаж работников, лет				
в т. ч. по категориям работников				
Из общей численности работников, чел.:				
с высшим образованием				
со средним специальным образованием				
со средним образованием				
Соотношение средней заработной платы и прожиточного минимума по стране:				

Мероприятия по улучшению условий труда группируются в зависимости от категории условий труда (таблица 23).

В разделе планирования мероприятий по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей находят свое отражение такие важные вопросы, как жилищные условия и их улучшение; развитие коммунально-бытового обслуживания работающих; обеспечение путевками в дома отдыха, санатории, на курорты; оказание

помощи многодетным семьям, организация совместного отдыха членов семей; работа библиотек, детских дошкольных учреждений и др.

Таблица 23 – План мероприятий по улучшению условий и охраны труда персонала предприятия

Условия труда	Отчет по базисному периоду	План
Общие		
Технические		
Санитарно-гигиенические		
Психофизиологические		
Санитарно-бытовые		
Условия безопасности труда		
Другие мероприятия		

План мероприятий по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий персонала представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий персонала предприятия

Показатели и мероприятия	Отчет по базисному периоду	План
Общая численность работников и членов их семей, чел.		
Общая закрепленная на ними площадь жилых домов, тыс. м ²		
Площадь жилых домов, приходящаяся на одного человека, м ²		
Удельный вес в коллективе, %:		
проживающих в общежитии		
снимающих квартиру		
живущих в собственном доме		
Число работников, которые стоят в очереди на получение жилья, чел.		
Число путевок в санатории, дома отдыха, на туристические и другие базы, выдаваемых работникам (в 21-дневном исчислении)		
Обеспеченность работников путевками, %, в:		
санатории		
дома отдыха		
туристические базы		
Удельный вес работников, участвующих в корпоративных поездках, %		
Число посадочных мест в столовой (кафе) предприятия на 100 работающих		
Мероприятия по улучшению социально-культурных и жилищно-бытовых условий		

13. Стратегический экологический план

В целях предотвращения загрязнения экологической среды, а также рационального использования природных ресурсов в стратегическом плане предприятия предусматривается экологическая стратегия по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов. Она включает два направления: охрану и рациональное использование водных ресурсов и охрану воздушного бассейна.

К мероприятиям первого направления можно отнести следующие: строительство головных и локальных очистных сооружений для сточных вод предприятий с системой их транспортировки; внедрение систем оборотного и бессточного водоснабжения всех видов; осуществление мероприятий для повторного использования сбросных и дренажных вод, улучшения их качества, не вызывающие побочного негативного воздействия на другие природные среды и объекты: аккумулярующие емкости, отстойники, сооружения и устройства для аэрации вод, биологические инженерные очистные сооружения, биологические каналы, экраны; реконструкция или ликвидация накопителей отходов; создание и внедрение автоматической системы контроля за составом и объемом сброса сточных вод; совершенствование технологических процессов с целью уменьшения водопотребления и снижения загрязнения сточных вод.

В рамках данных мероприятий планируются такие показатели как:

- забор воды. Это весь объем воды, забираемой собственными водозаборами из различных поверхностных источников, подземных источников, городского водопровода, других источников;
- водопотребление. Суммарный объем воды различной категории, используемой на собственные нужды из собственных водозаборов, городских водопроводов, других источников;

- передача воды другим предприятиям и организациям. Суммарные объемы воды различного качества, переданной другим потребителям для использования в производстве, очистки или захоронения;
- водоотведение. Суммарные объемы всех видов сточных вод независимо от их происхождения и характера, сбрасываемых непосредственно в водоемы;
- сброс загрязняющих веществ в водные объекты.

Охрана воздушного бассейна включает такие мероприятия, которые обеспечивают сокращение массы вредных для человека и природной среды веществ, выбрасываемых от стационарных и передвижных источников предприятий: установка газопылеулавливающих устройств, предназначенных для улавливания и обезвреживания вредных веществ из газов, отходящих от технологических агрегатов и из вентиляционного воздуха перед выбросом в атмосферу; оснащение двигателей внутреннего сгорания нейтрализаторами для обезвреживания отработавших газов, совершенствование работы станций (служб) регулировки двигателей автомобилей с целью снижения токсичности отработавших газов, систем снижения токсичности отработавших газов, применение присадок к топливам, снижающих токсичность и дымность отработавших газов и др.; применение автоматических систем контроля за загрязнением атмосферного воздуха, оснащение стационарных источников выброса вредных веществ в воздушный бассейн приборами контроля, строительство, приобретение и оснащение лабораторий по контролю за загрязнением атмосферного воздуха; оснащение установками для утилизации веществ из отходящих газов; приобретение, изготовление и замена топливной аппаратуры при переводе на сжигание других видов топлива или улучшение режимов сжигания топлива.

План по охране природной среды должен также предусматривать работу по экологическому образованию кадров организации. Форма плана по охране природной среды представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Мероприятия по охране природной среды

Направления и мероприятия	Цель работы	Содержание работы	Плановые затраты, тыс. руб.	Ответственный исполнитель
Охрана и рациональное использование:				
– водных ресурсов				
– воздушного бассейна				
Всего затрат				

14. Основные показатели стратегического плана

Показатели стратегического плана должны максимально охватывать спектр длительности предприятия и структуру стратегического плана, но в тоже время отражать только основные моменты хозяйствования субъекта. Их количество не должно быть большим, так как высокая степень подробности на длительный период планирования не обеспечит необходимой реальности значений показателей. Безусловно, стратегический план должен содержать специфические показатели отрасли в различных своих разделах.

В связи с этим, основные показатели стратегического плана предприятия, как ориентиры достижения целей, могут быть следующие (таблица 26).

Таблица 26 – Основные показатели стратегического плана предприятия

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Расходы на ремонт, тыс. руб.											
Прочие материальные затраты, тыс. руб.											
Экономическая эффективность											
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.											
Индекс доходности, %											
Срок окупаемости инвестиций											
Внутренняя норма доходности, %											
Темп изменения доходов											
Темп изменения прибыли											
Темп изменения рентабельности											

Финансовая оценка стратегического плана основывается на сравнении будущих доходов от его реализации с предполагаемыми затратами. Большинство методов основано на использовании понятия приведенной стоимости.

Показатели экономической эффективности стратегического плана:

1. Расчет чистого дисконтированного дохода производится по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t} - K, \text{ руб.} \quad (1)$$

где K – капитальные вложения;

ДП_t – поступления денежных средств (денежный поток) в конце t -го периода;

E – ставка дисконта.

Если в проекте предполагаются длительные затраты и длительная отдача, то:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+E)^t}, \text{ руб.} \quad (2)$$

где K_t – капитальные вложения в t -й период.

Если $\text{ЧДД} > 0$ – проект может приниматься к осуществлению.

Если $\text{ЧДД} \leq 0$ – проект подлежит отклонению.

2. Показатель рентабельности инвестиций определяется по формуле:

$$R = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t} / K, \% \quad (3)$$

Если предполагаются длительные затраты и длительная отдача, то и используется формула:

$$R = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+E)^t}, \% \quad (4)$$

Если $R > 1$, то проект эффективен.

Если $R \leq 1$, то проект неэффективен.

3. Срок окупаемости:

$$\text{Ток} = K / \sum_{t=1}^n \frac{\text{ДП}_t}{(1+E)^t}, \text{ лет} \quad (5)$$

Если предполагаются длительные затраты и длительная отдача, то и используется формула:

$$\text{Ток} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{ДП_t}{(1+E)^t}}, \text{ лет} \quad (6)$$

4. Процедура определения внутренней нормы доходности (ВНД) заключается в решении относительно E уравнения:

$$\sum_{t=1}^n \frac{ДП_t}{(1+E)^t} - K = 0 \quad (7)$$

Решение о приемлемости инвестиций выполняется после сравнения полученной нормой доходности со стандартной величиной ВНД (барьерным коэффициентом).

Если $\text{ВНД} > \text{ВНД}^{\text{ст}}$ – проект приемлем.

Если $\text{ВНД} < \text{ВНД}^{\text{ст}}$ – проект не приемлем.

Если $\text{ВНД} = \text{ВНД}^{\text{ст}}$ – можно принять любое решение.

Комплексное использование данных методов позволяет получить полную картину экономической эффективности стратегического плана.

15. Оценка рисков

Выявление факторов, обуславливающих наличие и изменение степени риска в экономическом процессе, позволяет, с одной стороны, снизить вероятность нежелательных для фирмы ситуаций, а с другой – оптимально учесть имеющиеся возможности, связанные с тенденциями изменения конъюнктуры конкретного рынка. Риск обусловлен неопределенностью достижения результата вследствие множества не всегда предсказуемых действий и контрдействий на рынке.

При формировании данного раздела стратегического плана решается задача оценки и обосновывается мера неопределенности достижения

поставленной цели, определяются время и место наступления нежелательных рисков и разрабатываются мероприятия по их предупреждению и снижению ущерба (таблица 27). По возможности, здесь же приводится программа страхования рисков, связанных с неполучением прибыли или дохода, снижением уровня рентабельности или даже образования убытков.

Таблица 27 – Риски и направления их снижения

Наименование риска	Удельный вес	Вероятность возникновения	Балл	Мероприятия по нейтрализации риска

16. Приложения

В приложения включаются данные, документы, графики, схемы, таблицы, которые необходимы для описания, разъяснения и подтверждения информации, содержащейся в стратегическом плане.

Стратегический план выступает инструментом прогресса предприятия, поскольку поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно, ведет к более четкой координации предпринимаемых предприятием усилий, к установлению показателей деятельности для последующего контроля, заставляет предприятие более четко определить свои задачи и рыночные установки и делает его более подготовленным к внезапным переменам.

Объём работы должен составлять 40-50 страниц машинописного текста.

3. СТРУКТУРА РАБОТЫ

Согласно общим требованиям к содержанию курсовой работы она должна включать:

- Титульный лист
- Задание
- Аннотацию

- Содержание
- Введение
- Основную часть (стратегический план организации)
- Заключение
- Список использованной литературы
- Приложение

К содержанию каждой части курсовой работы предъявляются следующие требования.

Титульный лист должен иметь форму, утвержденную УМУ СКФУ на текущий учебный год.

Задание на курсовую работу включает структуру работы и необходимые исходные данные .

Аннотация содержит сведения об объекте, направлении исследования, полученных результатах и эффективности проведенных разработок. Она включает информацию об объеме работы, количестве таблиц, рисунков, схем, приложений. Объем ее должен быть не более половины страницы.

Содержание должно быть развернутым, состоящим из нескольких разделов, которые, в свою очередь, могут включать ряд параграфов. Против названий разделов и параграфов проставляются номера страниц по тексту.

Введение отражает обоснование актуальности темы работы, ее научное и практическое значение, цели и задачи исследования, определяющие основное направление работы. Рекомендуемый объем 1 – 2 страницы.

Основную часть курсовой работы составляет стратегический план инвестиционного проекта выбранной продукции. Его содержание подробно изложено в разделе 1.

Заключение содержит общую оценку работы, основные положения, выводы, итог выполненной работы, которые должны быть краткими, ясными и четко сформулированными. Целесообразно отметить научное и

практическое значение полученных результатов и экономическую эффективность. Рекомендуемый объем –1-2 страницы.

Список использованной литературы оформляется согласно стандарту. В списке литературы указываются использованные при написании работы источники (не менее 10), на которые имеются ссылки в тексте.

Приложения включают документы, которые могут служить подтверждением или более подробным описанием сведений, представленных в работе. К таковым могут относиться следующие:

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов;
- фотографии образцов продукции;
- подробные технические характеристики продукции;
- договоры аренды, лицензионные соглашения;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы авторитетных организаций;
- эмблемы, товарные знаки;
- рекламные проспекты и др.

4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РАБОТЫ

Работа выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм). Все страницы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения).

Допускается печатать текст работы на компьютере (через 1,5 интервала, шрифт – 14 пунктов, переплёт – 0 см, ориентация книжная, шрифт – Times New Roman, красная строка – 1,25 см, поля: слева, сверху, снизу – 2 см и справа – 1,5 см).

По ходу изложения в тексте заглавными буквами выделяются все заголовки, указанные в плане работы. Заголовки от текста отделяются чистой строкой. Сокращения слов в тексте не допускаются, кроме общепринятых, которые обычно при первом употреблении сопровождаются расшифровкой, например, оперативно-календарное планирование (ОКП) и т. д.

Использованная при написании работы литература должна быть расположена в списке в следующем порядке: законы, законодательные акты и положения, справочные издания, затем монографии и статьи в алфавитном порядке их авторов. При этом указываются фамилии и инициалы автора, полное наименование литературного источника, место издания, наименование издательства, год издания, общее количество страниц или же страницы того раздела, который был использован при написании курсовой работы. Если работа написана коллективом авторов (более 4 человек), то она должна стоять в списке по первой букве ее названия, затем указывается, под чьей редакцией она выполнена.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте. При этом ссылки обозначаются следующим образом: [8, с. 29]. Это значит, что студент ссылается на страницу 29 источника под номером 8 в списке использованной литературы.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст курсовой работы или выносится в приложение.

Правильность, аккуратность оформления работы являются обязательным условием ее выполнения и учитываются при оценке.

5. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Выполнение работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Ознакомление с заданием.

2. Поиск литературы по теме курсовой работы осуществляется в соответствии со структурой, предложенной в данных методических указаниях, по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и других библиотек.

3. Выполнение работы. Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения работы, уточняет её план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы.

4. Проверка и защита работы.

Курсовая работа должна быть выполнена с соблюдением сроков, установленных учебным планом:

- выбор темы осуществляется студентом на 1 – 2 недели семестра;
- предоставление на контрольную проверку на 6 – 7 недели семестра;
- защита курсовой работы на 10 неделе семестра.

6. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Работа оценивается по общепринятой системе: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;

- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

7. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ РАБОТЫ

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «Доработать» или «Переделать». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь работу на проверку.

При соответствии работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись «К защите».

Защита работ проводится в назначенный день и час. При защите студент должен показать знания и уметь отвечать на вопросы по теме курсовой работы.

Защита работ может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита работ в присутствии группы студентов. При этом автору работы предоставляется 5 – 10 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

Допускается защита работ в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы.

Студент, не представивший в установленный срок работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность и к зачёту по дисциплине «Стратегическое планирование» не допускается.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Гатина,, Л. И. Стратегическое планирование в регионе : учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина, С. А. Алексеев. - Стратегическое планирование в регионе, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. - 140 с. - электронный.
2. Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина, М.А. Гуреева ; под ред. И. К. Ларионов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 235 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-03171-7, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научно-образовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров неограничено
2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено
3. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 с., экземпляров неограничено
4. Смирнова, Е. В. Стратегическое планирование на предприятии : инструменты реализации : монография / Е.В. Смирнова, М.А. Чекалина, Е.В. Чмышенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации ;

Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2016. - 212 с.
- Библиогр: с. 162-178. - ISBN 978-5-7410-1556-8, экземпляров неограничено

5. Ушакова, О.А. Стратегическое планирование Электронный ресурс : учебное пособие / С.А. Дедеева / О.А. Иневатова / О.А. Ушакова. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 258 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7410-1342-7, экземпляров неограничено