

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Отделение экономики предприятия



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины
Стратегическое планирование Б3.В.4

Направление подготовки: 080100.62 - Экономика

Профиль подготовки: Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Киреева-Каримова А.М. , Хисамова Э.Д.

Рецензент(ы):

Абдуллина С.Н. , Рунова Е.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Валитов Ш. М.

Протокол заседания кафедры № ____ от " ____ " 201 ____ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение экономики предприятия):

Протокол заседания УМК № ____ от " ____ " 201 ____ г

Регистрационный № 95016514

Казань

2014

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Киреева-Каримова А.М. кафедра экономики производства Отделение экономики предприятия , kireeva-karimova@mail.ru ; доцент, к.н. (доцент) Хисамова Э.Д. кафедра экономики производства Отделение экономики предприятия , EDHisamova@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Цель - дать системные знания теории разработки и принятия стратегических решений, направленных на до-стижение целей организации, и практические навыки выбора и обоснования стратегии организации, реализация которой обеспечит эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию ее к меняющимся внешним условиям.

В процессе изучения дисциплины необходимо решить следующие задачи:

- изучить методологические основы стратегического планирования организации;
- исследовать базовые модели стратегического планирования и альтернативные модели стратегического выбора;
- рассмотреть структуру и содержание этапов процесса стратегического планирования;
- изучить основные аналитические инструменты оценки и анализа внешних возможностей и угроз, внутрен-них сильных и слабых сторон организации;
- обосновать применение конкретных методов и инструментов стратегического планирования в формирова-нии и выборе стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- изучить государственные и международные особенности стратегического планирования.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.В.4 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.62 Экономика и относится к вариативной части. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

Данная учебная дисциплина включена:

- по профилю "Экономика предприятий и организаций" в раздел Б3.В.4 профессионального цикла дисци-плин и относится к вариативной части. Осваивается на третьем курсе (6 семестр);
- по профилю "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" в раздел Б3.ДВ.6 профессионального цикла дисциплин и относится к дисциплинам по выбору вариативной части. Осваивается на четвертом курсе (7-8 семестры).

Изучению дисциплины "Стратегическое планирование" предшествует освоение следующих дисциплин: "Экономика организаций", "Корпоративные финансы", "Статистика", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансовый учет и отчетность".

Дисциплина "Стратегическое планирование" способствует освоению следующих дисциплин: "Бизнес-планирование", "Финансовое планирование и бюджетирование", "Налоговое планирование".

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-10 (профессиональные компетенции)	способность использовать для анализа стратегических моделей современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для обоснования выбора проекта стратегического плана организации (ПК-4);
ПК-5 (профессиональные компетенции)	способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей долгосрочного развития организации, анализировать результаты расчетов и обосновать проект стратегического плана для конкретной организации (ПК-5);
ПК-6 (профессиональные компетенции)	- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и экономические модели социально-экономического развития предприятия; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты для исследования вариантов эффективного хозяйственно-экономического развития на различных уровнях экономики (ПК-6);
ПК-7 (профессиональные компетенции)	способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для обоснования выбора стратегического плана развития организации (ПК-7);
ПК-12 (профессиональные компетенции)	способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-12);
ПК-14 (профессиональные компетенции)	способность преподавать экономические дисциплины в образовательных учреждениях различного уровня, используя существующие программы и учебно-методические материалы по стратегическому планированию (ПК-14);
ПК-15 (профессиональные компетенции)	способность принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения дисциплины стратегическое планирование (ПК-15).

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- сущность и содержание различных подходов стратегического планирования;
- особенности базовых и альтернативных моделей стратегического планирования;
- основные этапы процесса стратегического планирования и их содержание;
- подходы к формированию и разработке стратегического плана организации;
- основные составляющие процесса выработки стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- методы анализа внешней и внутренней среды организации, инструменты выработки стратегии;
- практику расчета основных экономических показателей, характеризующих объекты стратегического планирования;

2. должен уметь:

- формировать основные элементы процесса целеполагания и проводить стратегическую сегментацию рыночного окружения организации;

- обосновывать выбор базовой или альтернативной стратегии развития организации;
- выявлять и анализировать проблемы при анализе конкретных ситуаций в процессе формирования и раз-работки стратегического плана организации, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- применять аналитические методы и стратегические инструменты в процессе выработки стратегии орга-низации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- графически представлять матричные инструменты стратегического планирования;
- проводить расчеты основных экономических показателей и оценивать полученные результаты с последующей выработкой стратегических решений;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности;

3. должен владеть:

- методами расчета основных экономических показателей стратегического плана организации и методи-кой оценки полученных результатов с последующей выработкой стратегических решений;
- аналитическими методами и стратегическими инструментами в процессе выработки стратегии органи-зации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- методикой балансировки набора стратегических зон хозяйствования по стадиям жизненного цикла спроса и экономическим показателям в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе;
- методами оценки гибкости стратегических зон хозяйствования и организации с разработкой комплекса мер по ее усилению;
- способами оценки синергизма стратегических зон хозяйствования и организации;
- навыками управления стратегическим набором СЗХ при множественных ориентирах развития стратегии организации.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- проведения анализа и оценки внешнего и внутреннего окружения организации;
- применения инструментов стратегического планирования в процессе выработки стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- осуществлять балансировку набора стратегических зон хозяйствования по стадиям жизненного цикла спроса и экономическим показателям в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе;
- оценивать гибкость стратегических зон хозяйствования и организации с разработкой комплекса мер по ее усилению;
- определять влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции;
- исследовать синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию и синергизм факторов, вли-яющих на потенциал фирмы;
- рассматривать процесс управления стратегическим набором СЗХ при множественных ориентирах раз-вития стратегии организации;
- применения на практике полученных навыков расчета основных экономических показателей стратеги-ческого плана организации;
- учитывать отраслевые особенности разработки стратегического плана организации.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 6 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования устойчивого развития на различных уровнях экономики	6		2	2	0	
2.	Тема 2. Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации	6		2	4	0	
3.	Тема 3. Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы стратегического планирования	6		2	2	0	
4.	Тема 4. Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ	6		2	2	0	
5.	Тема 5. Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации	6		2	2	0	

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
6.	Тема 6. Тема 6. Выбор по-зиции в конкуренции с помощью многопара-метрических мат-риц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).	6		2	2	0	
7.	Тема 7. Тема 7. Разработка набора СЗХ, сба-лансируемого на перспективу устойчивого развития	6		2	2	0	
8.	Тема 8. Тема 8. Стратеги-ческая гибкость и стратегический анализ рисков ор-ганизации.	6		2	2	0	
9.	Тема 9. Тема 9. Концепция синергизма , мето-ды оценки синер-гетического эф-фекта.	6		2	2	0	
10.	Тема 10. Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответ-ственности организаций.	6		2	2	0	
11.	Тема 11. Тема 11 Управле-ние стратегиче-ским портфелем СЗХ при множе-ственных ориенти-рах ССО.	6		2	2	0	презентация дискуссия
12.	Тема 12. Тема 12. Стратеги-ческие аспекты технологий	6		2	2	0	устный опрос контрольная работа

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
13.	Тема 13. Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.	6		2	2	0	контрольная работа устный опрос
.	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования устойчивого развития на различных уровнях экономики

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования устойчивого развития на различных уровнях экономики. Анализ исторической ретроспективы стратегического мышления: от Сунь Цзы до К.Омае. Этапы эволюции стратегического планирования (СП). Классификация концепций СП по П.Дойлю, И.Ансоффу, Г.Минцбергу, О. Сухареву. Постиндустриальная эпоха и необходимость новой парадигмы планирования ? стратегического планирования. Глобализация и глокализация экономики. Признаки глобализации экономики по В. Ефремову: усиление роли и влияния транснациональных компаний; возникновение супер (гипер-) конкуренции; конвергенция глобального производства и глобального маркетинга. Возможность оценки уровня глобализации на макро-, мезо- и микро- уровнях экономики. Процедура СП: стратегическое прогнозирование, программирование, проектирование. Уровни стратегического программирования: макроэкономический, межотраслевой, региональный, муниципальный, уровень организаций. Понятие методологии СП. Подходы к планированию П. Дойля: бюджетное, долгосрочное, стратегическое, интерактивное. Методы СП: программно-целевые, матричные, балансовые, нормативные, экспертные, экономико-математические. Логика и логистика СП: интегрированный комплекс принципов стратегического планирования. Использование основных принципов управления У.Уткина; общих принципов планирования А. Файоля и Р. Акоффа, специфических (локальных) принципов стратегического планирования при формировании программных документов ? стратегических планов (сп) развития на всех уровнях национальной экономики.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 2. Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации
Функциональная модель стратегического плана организации. Базовые модели составления стратегического плана: модель Гарвардской школы бизнеса; модель стратегического плана И. Ансоффа; модель Г. Стейнера. Современный подход к моделированию процесса составления стратегического плана Д. Хасси. Подсистемы функциональной модели стратегического планирования. Процесс целеполагания ? определяющий этап процедуры СП. Комплекс элементов целеполагания: предназначение, идеалы, видение, миссия, цели, задачи организации. Концепция видения по Д. Аакеру. Миссия организации: виды, содержание. Требования к формулированию миссии. Цели организации: понятие, виды, требования, перечень основных целей. SMART-характеристики целей. Пирамида стратегического мышления. Диагностика этапов стратегического планирования: целеполагание, ситуационный анализ, выбор альтернативы развития, стратегическая сегментация, стратегическое позиционирование, обоснование выбора портфельной, конкурентной, деловой (коммерческой) стратегий и стратегии социальной ответственности организации. Ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды обитания организации. Макроокружение, рабочее окружение и внутренняя среда организации. Методы анализа и диагностики дальнего и ближнего окружения: PEST (СТЭП) ? анализ, SWOT (ССВУ)- анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ профиля среды, корреляционный SWOT-анализ. Трехкомпонентная шкала оценки нестабильности внешней среды обитания организации по И. Ансоффу. Анализ внутренних проблем предприятия. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Сильные и слабые стороны деятельности организации. Применение корреляционного SWOT-анализа для обоснования выбора стратегических альтернатив: интенсивный рост, совместные предприятия и/или интеграция; интеграция и/или диверсификация; отказ от владения, ликвидация. Стратегические альтернативы развития: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетания.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 3. Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы стратегического планирования

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Стратегическая сегментация: понятие, принципиальное отличие от маркетинговой сегментации. Принципы стратегической сегментации. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ): понятие, необходимость их выделения на современном этапе. Стратегические хозяйствственные центры (СХЦ): понятие, основные признаки их организации. Достоинства и недостатки СХЦ. Взаимосвязь стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров, виды взаимосвязи. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования. Особенности выделения зон стратегических ресурсов (ЗСР) и групп стратегического влияния (ГСВ). Жизненные циклы спроса и технологии, жизненный цикл товара, кривая Гомперта. Необходимость изучения эволюции жизненных циклов, при определении стратегии. Основные этапы развития спроса и технологии по Гомпарту, их характеристики, направления стратегий на этапах жизненного цикла. Факторы, влияющие на продолжительность жизненного цикла спроса и технологии.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 4. Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ Модель BCG (БКГ), ее значение и описание. Правила и параметры по-строения матрицы BCG (БКГ). Характеристика предлагаемых стратегий СЗХ по матрице BCG (БКГ). Достоинства и недостатки матрицы BCG (БКГ), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Алгоритм оценки привлекательности СЗХ. Формула расчета оценки привлекательности СЗХ. Критерии оценки роста, рентабельности, уровня нестабильности. Ранжирование оценок привлекательности СЗХ: высокая, средняя, низкая.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 5. Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации Конкурентный статус организации: понятие, необходимость и позиции оценки. Зависимость рентабельности организации от объема стратегических капитальных вложений. Структура стратегических капитальных вложений. Методика оценки конкурентного статуса организации с позиции стратегических капитальных вложений. Виды и характеристики конкурентной стратегии, факторы, ее определяющие. Оценка конкурентного статуса организации с позиций эффективности конкурентной стратегии. Факторы, влияющие на потенциал организации. Оценка мобилизационных возможностей (потенциала) организации при осуществлении стратегии. Конкурентный статус организации с учетом уровня стратегических капитальных вложений, стратегического норматива, норматива возможностей и выбор позиции в конкуренции: сильный, средний, слабый.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 6. Тема 6. Выбор по-зиции в конкуренции с помощью многопара-метрических мат-риц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопараметрических матриц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM) Модель GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), ее значение, описание, варианты. Правила и варианты решений по выбору позиций в конкуренции по матрице GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи) 2Х2 и 3Х3. Границы применения матрицы. Достоинства и недостатки матрицы GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности: модель Shell/DPM (Шелл/ДПМ). Структура модели, сильные и слабые стороны. Модель McKinsey-7S (МакКинзи-7С): элементы модели и последовательность преобразований при анализе семи факторов модели. Алгоритм проверки набора СЗХ на осуществимость методом McKinsey (МакКинзи): проверка перспектив рентабельности, отдачи капитальных вложений, времени, обеспеченности инвестициями. Условия проверки. Оптимальный подход к формированию портфеля инвестиций.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 7. Тема 7. Разработка набора СЗХ, сба-лансируванного на перспективу устойчивого развития

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 7. Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования. Дифференциация понятий ?отрасль? и ?рынок? в стратегическом планировании. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях Хофера/Шендела (Hofer/Shendel) и АДЛ (ADL/LC). Матрица баланса жизненных циклов: необходимость, цели и задачи применения. Краткосрочная перспектива. Долгосрочная перспектива. Расчет показателей матрицы баланса жизненных циклов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Принятие решений относительно изменения набора СЗХ согласно выбранным конкурентной и портфельной стратегиям. Инструменты балансировки финансовых показателей портфеля организации: RONA- граф модели ADL, метод SPACE.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 8. Тема 8. Стратеги-ческая гибкость и стратегический анализ рисков ор-ганизации.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 8. Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации Понятие стратегической гибкости. Внешняя и внутренняя стратегическая гибкость. Принцип стратегической гибкости в управлении набором СЗХ. Уязвимость фирмы от внешних и внутренних неожиданностей. Определение степени уязвимости. Оценка стратегической гибкости СЗХ и организации. Последовательность оценки стратегической гибкости: характеристика неожиданностей, оказывающих влияние на деятельность организации; оценка степени влияния неожиданности с позиций возможности и угроз; оценка вероятности возникновения неожиданности и оценка вероятного воздействия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Установление ориентировочного показателя гибкости для всего набора СЗХ и организации. Комплекс мер для усиления стратегической гибкости организации.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 9. Концепция синергизма , методы оценки синергетического эф-фекта.
лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта Концепция синергизма и порядок изменения набора видов деятельности. Понятие и типы синергизма. Методы оценки синергизма. Направления оценки синергизма: синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию; синергизм факторов, влияющих на потенциал фирмы. Порядок оценки синергизма по матрице взаимной поддержки СЗХ. Уровень синергизма в действующих и потенциальных линиях связи. Синергические ориентиры.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 10. Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации Понятие организации, обслуживающей потребности среды обитания, по И. Ансоффу. Различие между коммерческими и некоммерческими организациями в предпринимательской, оперативной и социальной сферах деятельности. Стратегия организации по отношению к обществу. Доктрина свободного предпринимательства ? Фирма- реактор, производящий богатство общества?. Организация в исторической перспективе. Эволюция социальных трудностей. Исторические подходы к взаимоотношениям бизнеса и общества. Роль организации в современном обществе. Негативные побочные явления, связанные с деятельностью организаций. Сдвиг в социальных ценностях, изменение в идеологии. Корпоративная социальная ответственность Современные концепции социально ответственного бизнеса. Классические сценарии будущего развития организации. Области контроля предпринимательского поведения. Рычаги государственного воздействия на деятельность организации. Модели хозяйственно-экономического функционирования организации при учете воздействия и влияния стейхолдеров. Ступени приоритетности целей. Оценка важности воздействия ограничений и областей контроля среды обитания организации. Анализ ?поля сил? влиятельных групп. Баланс ?поля сил?. Анализ инструментов формирования стратегии социальной ответственности. Влияние на предпринимательскую стратегию стратегии социальной ответственности.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 11. Тема 11 Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО
Факторы, определяющие противоречия и приоритетность множественных целей при управлении стратегическим портфелем СЗХ. Количественная оценка и выбор ориентиров в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Методология оценки стратегического портфеля СЗХ организации при множественных ориентирах (рост, рентабельность, гибкость, синергизм, социальная ответственность) стратегии устойчивого развития СУР. Применение диалоговой модели составления набора СЗХ. Обзор планирования стратегических позиций видов бизнеса. Последовательность логических операций в процедуре стратегического планирования. Классификация подходов по приведению стратегии в действие: корректировка планов по ходу дела, планомерный подход, диверсификация путем накопления стратегического опыта. Инструменты управления набором видов деятельности: модель Андертона, модели 4Р и 4С, система сбалансированных показателей. Формирование системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 12. Тема 12. Стратеги-ческие аспекты технологий

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 12. Стратегические аспекты технологии. Типы технологий, их влияние на жизненный цикл спроса. Понятие стабильной, плодотворной, изменчивой технологии, их характеристика. Переход от одного типа технологии к другому: проблемы, время и параметры технологического перехода. Влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции. Расчет влияния технологических факторов на стратегию ведения дела в СЗХ. Критические функции для достижения успеха организации в зависимости от типа технологии и фазы жизненного цикла спроса. Включение технологических факторов в формулирование стратегии конкуренции.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 13. Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернацио-нализации и управление стратегическими изменениями.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернализации и управление стратегическими изменениями Сущность процесса интернализации хозяйственной деятельности организации, отличие от процесса диверсификации. Подходы к интернализации деятельности компании. Причины, цели, стратегические критерии процесса интернализации. Этапы интернализации. Выбор предпочтительного этапа интернализации бизнеса. Глобальный синергизм. Местные условия и глобализация экономики. Увеличение эффективности деятельности компании при интернализации и глобализации бизнеса: бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов (РБП), аутсорсинг. Эволюционная трансформация: от стратегического планирования ? к стратегическому управлению. Этапы эволюции стратегий по А. Чандлеру, Г. Минцбергу. Концепция организационного потенциала. Шкала приведения потенциала организации в соответствии с изменчивостью среды обитания. Диагностика изменчивости условий. Определение агрессивности стратегии фирмы. Определение набора компонентов, характеризующих потенциал организации. Методология построения суммарного профиля организации для определения оптимальной направленности СУР. Многообразие возможностей. Планирование и анализ корпоративной стратегической позиции. Открытость потенциала организации для проведения стратегических изменений. Дифференциация понятий стратегическая позиция СЗХ и стратегическая позиция организации. Планирование и управление преобразованием стратегической позиции. Моделирование управления изменениями: модель ?EASIER? (ИЗИ), модель ?аккордеона?, модель поля сил К. Левина.

практическое занятие (2 часа(ов)):

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
11.	Тема 11. Тема 11 Управле-ние стратегиче-ским портфелем СЗХ при множе-ственных ориенти-рах ССО.	6		подготовка к дискуссии	8	дискуссия
				подготовка к презентации	4	презентация
12.	Тема 12. Тема 12. Стратеги-ческие аспекты технологий	6		подготовка к контрольной работе	26	контрольная работа
				подготовка к устному опросу	4	устный опрос
13.	Тема 13. Тема 13. Разработка рыночных стра-тегий интернацио-нализации и управление стратегическими изменениями.	6		подготовка к контрольной работе	8	контрольная работа
				подготовка к устному опросу	4	устный опрос
	Итого				54	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- кейсы (case-study);
- интерактивный опрос с системой Tuning Point.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Тема 1. Концепции и методологиче-ские основы стра-тегического плани-рования устойчи-вого развития на различных уровнях экономики

Тема 2. Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации

Тема 3. Тема 3. Стратеги-ческая сегментация и организационные формы стратегиче-ского планирова-ния

Тема 4. Тема 4. Выбор по-зиции в конкурен-ции с помощью матрицы Бостон-ской консульта-тивной группы (BCG) и оценка показателя привлекательность СЗХ

Тема 5. Тема 5. Оценка конкурентного статуса орга-низации

Тема 6. Тема 6. Выбор по-зиции в конкурен-ции с помощью многопара-метрических мат-риц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).

Тема 7. Тема 7. Разработка набора СЗХ, сба-лансируванного на перспективу устойчивого развития

Тема 8. Тема 8. Стратеги-ческая гибкость и стратегический анализ рисков ор-ганизации.

Тема 9. Тема 9. Концепция синергизма , мето-ды оценки синер-гетического эф-фекта.

Тема 10. Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации.

Тема 11. Тема 11 Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО.

дискуссия , примерные вопросы:

презентация , примерные вопросы:

Тема 12. Тема 12. Стратегические аспекты технологий

контрольная работа , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

Тема 13. Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.

контрольная работа , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

6.1. Вопросы к зачету

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Анализ исторической ретроспективы стратегического мышления.
2. Этапы эволюции стратегического планирования.
3. Классификации концепций СП.
4. Признаки глобализации экономики.
5. Процедура СП: стратегическое прогнозирование, программирование, проектирование.
6. Уровни стратегического программирования: макро-, мезо-, микроуровень экономики.
7. Содержание методологии СП.
8. Использование основных принципов управления; общих принципов планирования; специфических принципов стратегического планирования при формировании программных документов - стратегических планов развития на всех уровнях экономики.
9. Базовые модели составления стратегического плана.
10. Современные подходы к моделированию процесса составления стратегического плана.
11. Процесс целеполагания - определяющий этап процедуры СП .
12. Концепции видения в системе СП.
13. Миссия организации: виды, содержание, требования к формулированию миссии.
14. Стратегические цели организации: понятие, виды, требования, перечень основных SMART-характеристик целей.
15. Диагностика этапов стратегического планирования: целеполагание, ситуационный анализ, стратегическая сегментация, стратегическое позиционирование, обоснование выбора стратегии устойчивого развития.
16. Ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды обитания организации.
17. Анализ внутренних проблем предприятия.
18. Применение корреляционного SWOT-анализа для обоснования выбора стратегических альтернатив.
19. Стратегическая сегментация: понятие, принципиальное отличие от маркетинговой сегментации.
20. Стратегические зоны хозяйствования: понятие, необходимость их выделения на современном этапе постиндустриальной экономики.
21. Стратегические хозяйствственные центры (СХЦ): понятие, основные признаки их организаций.

22. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования.
23. Основные этапы развития спроса и технологий.
24. Использование концепции жизненного цикла спроса (кривой Гомпарта) и кривой опыта при обосновании конкурентных позиций.
25. Матрица BCG, ее значение, методика разработки и расчета показателей.
26. Оригинальный вариант матрицы BCG и генезис модели BCG.
27. Предпосылки разработки и внедрение многофакторных моделей позиционного анализа.
28. Алгоритм расчета показателя "Оценка привлекательности СЗХ".
29. Понятие конкурентная позиция организации.
30. Методика оценки показателя "Конкурентный статус фирмы" (КСФ) с учетом уровня стратегических капитальных вложений.
31. Методика оценки норматива эффективности конкурентной стратегии;
32. Необходимость классификации стратегий для расчета стратегического норматива.
33. Методы расчета конкурентного статуса фирмы с учетом уровня стратегических капитальных вложений, стратегического норматива и норматива возможностей.
34. Границы высокого, среднего, низкого уровня КСФ.
35. Варианты модели General Electric.
36. Правила принятия решений в зависимости от прибыли и прироста отдачи капитальных вложений в матрице Ансоффа.
37. Условия применения, параметры и показатели двухмерной матрицы направленной политики Direct, police, matrix - Shell / DPM (Шелл / ДПМ).
38. Генезис метода Shell Chemicals, предложенный Д. Хасси с использованием третьего измерения - оси риска.
39. Методология оценки показателей трехмерной матрицы направленных действий Shell / DPM.
40. Проверка набора стратегических зон хозяйствования на осуществимость методом "McKinsey".
41. Модель структурирования процесса реализации стратегического плана методом "Мак-Кинзи-7С" (McKinsey-7S).
42. Последовательность преобразований при анализе семи факторов модели 7S.
43. Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования: дифференциация понятий "отрасль" и "рынок" в стратегическом планировании.
44. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях Хофера/Шендела (Hofer/Shendel) и АДЛ (ADL/LC).
45. Матрица баланса жизненных циклов: необходимость, цели , задачи ее применения.
46. Расчет показателей матрицы баланса жизненных циклов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
47. Инструменты балансировки финансовых показателей портфеля организации: RONA- граф модели ADL, метод SPACE.
48. Методы оценки стратегической гибкости.
49. Методологии стратегического анализа рисков организации.
50. Концепция синергизма.
51. Методы оценки синергизма.
52. Необходимость оценки уровня синергизма в действующих и потенциальных линиях связи, синергических ориентиров.
53. Различие между коммерческими и некоммерческими организациями в предпринимательской, оперативной и социальной сферах деятельности.
54. Современные концепции социально ответственного бизнеса.
55. Классические сценарии будущего развития организации.

56. Области контроля предпринимательского поведения, рычаги государственного воздействия на деятельность организации.
 57. Модели хозяйственно-экономического функционирования организации при учете воздействия и влияния стейхолдеров.
 58. Оценка важности воздействия ограничений и областей контроля среды обитания организации.
 59. Анализ "поля сил" влиятельных группы и баланса "поля сил".
 60. Влияние на предпринимательскую стратегию стратегии социальной ответственности.
 61. Методология оценки стратегического портфеля СЗХ организации при множественных ориентирах СУР.
 62. Классификация подходов по приведению стратегии в действие: корректировка планов по ходу дела, планомерный подход, диверсификация путем накопления стратегического опыта.
 63. Инструменты управления набором видов деятельности: модель Андертона, модели 4Р и 4С, система сбалансированных показателей Нортон-Каплана.
 64. Типы технологий, их влияние на жизненный цикл спроса и технологии.
 65. Влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции.
 66. Сущность процесса интернационализации хозяйственной деятельности организации, отличие от процесса диверсификации.
 67. Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса.
 68. Глобальный синергизм: местные условия и глокализация экономики.
 69. Увеличение эффективности деятельности организации при интернационализации и глобализации бизнеса: бенчмаркинг, реинжиниринг, аутсорсинг.
 70. Эволюционная трансформация: от стратегического планирования - к стратегическому управлению, этапы эволюции стратегий.
 71. Концепция организационного потенциала.
 72. Определение агрессивности стратегии фирмы.
 73. Методология построения суммарного профиля организации для определения оптимальной направленности СУР.
 74. Открытость потенциала организации для проведения стратегических изменений.
 75. Планирование и управление преобразованием стратегической позиции организации.
 76. Моделирование управления изменениями: модель "EASIER" (ИЗИ), модель "аккордеона", модель поля сил К. Левина.
- 6.2. Вопросы к экзамену
- Тестовые задания к экзамену находятся в учебно-методическом комплексе на кафедре, электронный вариант - на сайте института.
- 6.3. Примерная тематика курсовых работ
1. Обоснование и выбор миссии предприятия.
 2. Определение целей компании с учетом цикличности развития экономических систем.
 3. Организация процесса и процедура стратегического планирования на предприятии.
 4. Анализ и оценка внешней среды фирмы (SWOT, PEST анализ).
 5. Анализ ресурсного потенциала фирмы (SNW - анализ).
 6. Стратегические альтернативы и процесс их выбора в условиях глобальной экономики.
 7. Использование методов сценарного анализа стратегической неопределенности при обосновании стратегии развития фирмы.
 8. Инструменты позиционирования и прогнозирования, применяемые при стратегическом планировании деятельности компаний.
 9. Выбор и обоснование стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц).
 10. Стратегические хозяйственные центры, обоснование их функций, структуры и назначения.
 11. Преимущества и недостатки базовой модели BCG (БКГ).
 12. Обоснование стратегии по модели GE/McKinsey (Дженерал Элек-трик/МакКинзи).

13. Сфера применения модели Shell/DPM.
14. Преимущества модели ADL/LC и условия ее применения.
15. Содержание модели 7S и ее интерпретации.
16. Целевое использование модели Hofer/Shendel.
17. Оценка бизнес-портфеля фирмы с позиций моделей Хофера/Шендела, ADL/LC.
18. Оценка различных подходов к выбору эталонной стратегии на уровне фирмы (модели: BCG, GE/Mc Kinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC).
19. Отличительные особенности современного инструментария выбора вариантов стратегии фирмы в условиях кризиса инсоринговых организаций.
20. Аутсорсинг, партнерство и интеграция компаний в современных условиях глобализации бизнес-процессов.
21. Методы совершенствования процессов планирования при современных тенденциях развития компании (реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг)
22. Реализация стратегического плана на уровне бизнес-единиц.
23. Оценка и выбор продуктово-маркетинговой стратегии.
24. Выбор и реализация стратегии диверсификации.
25. Выбор и реализация стратегии интеграции.
26. Стратегия совместного развития конкурентных и предпринимательских видов деятельности.
27. Обоснование стратегий ведения отдельных видов бизнеса и их системы в условиях локальных и глобальных конкурентных преимуществ.
28. Выбор стратегии функциональных подсистем (производственная, финансовая, управления персоналом и др.).
29. Привлекательность стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц) и их оценка при выборе стратегии фирмы.
30. Оценка уровня стратегических капитальных вложений при определении конкурентного статуса фирмы (КСФ).
31. Оценка будущей эффективности действий стратегии при определении КСФ.
32. Оценка потенциала фирмы при реализации глобальной стратегии.
33. Оценка потенциала фирмы при реализации локальной стратегии.
34. Выбор и оценка позиций фирмы в конкуренции.
35. Постановка стратегических задач и их выбор в антикризисном управлении.
36. Управление набором стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц) фирмы.
37. Стратегическая гибкость фирмы и ее оценка.
38. Синергизм фирмы и оценка его уровня.
39. Создание преимуществ стратегического синергизма фирмы.
40. Управление стратегическим набором при множественных ориентирах.
41. Обоснование технологической стратегии бизнеса.
42. Обоснование сценария развития общества и выбор стратегии фирмы.
43. Согласование идей социальной ответственности бизнеса и стратегии фирмы по отношению к обществу.
44. Влияние на предпринимательскую стратегию идей социальной ответственности.
45. Процесс интернационализации и реализация выбранной стратегии.
46. Планирование реализации стратегии и выполнение долгосрочного плана.
47. Управление и контроль за процессом реализации стратегии фирмы.
48. Информационное обеспечение стратегического планирования.
49. Организационная культура в стратегическом планировании.
50. Управление изменениями на базе инновационной стратегии.
51. Обоснование обновления производства на основе графиков спроса и технологий.

52. Риски, их выявление и учет в обосновании стратегии фирмы.
53. Анализ стратегических позиций с учетом изменчивости среды фирмы и управление изменениями.
54. Приведение потенциала фирмы в соответствии с изменчивостью ее среды.
55. Обоснование мероприятий по устранению разрыва между стратегией и возможностями фирмы.

6.4. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов заключается в следующем:

- изучение основной и дополнительной литературы;
- подготовка к семинарским (практическим) занятиям;
- подготовка к контрольным работам;
- выполнение индивидуальных заданий для КСР;
- самостоятельное изучение дополнительных вопросов, не освещаемых в рамках лекционных часов, представленных в методической разработке по дисциплине "Стратегическое планирование".

7.1. Основная литература:

Вергилес Э.В., Давтян А.В., Ларионов А.С., Матвеенко М.Ю. Стратегическое управление : практикум, 2007 www.bibliorossica.com

7.2. Дополнительная литература:

Тысячникова Н. А., Юденков Ю. Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология, 2013 www.bibliorossica.com

7.3. Интернет-ресурсы:

- . Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru/>
- . Экспертные группы по обновлению ?Стратегии-2020? - www.2020strategy.ru
<http://www.russiapost.su/archives/11319> . - <http://www.russiapost.su/archives/11319> .
- Деловой журнал РБК - <http://magazine.RBC.ru/>
- Клуб менеджеров ? профессиональное бизнес сообщество топ-менеджеров и руководителей среднего звена - <http://www.e-xecutive.ru>.
- Корпоративный менеджмент ? <http://www.cfin.ru/> - <http://www.cfin.ru/>
- Корпоративный финансовый менеджмент <http://www.cfin.ru/finanalysis/> - <http://www.cfin.ru/finanalysis/>
- Министерство экономического развития РФ - www.economy.gov.ru/minec/main
- Общественные организации - <http://the41stvote.org/3412>
- Правительство Республики Татарстан - <http://prav/tatarstan/>
- Правительство РФ - www.gov.ru
- Рейтинговое агентство Эксперт РА - [http://raexpert.ru/](http://raexpert.ru)
- Роскомстат - www.info.gks.ru
- Стратегический анализ - [http://stataliz.info/](http://stataliz.info)
- Управление изменениями в организации - [http://www.markus.spb.ru/](http://www.markus.spb.ru)

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегическое планирование" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

- компьютерные классы с выходом в Интернет;
- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.62 "Экономика" и профилю подготовки Экономика предприятий и организаций .

Автор(ы):

Киреева-Каримова А.М. _____

Хисамова Э.Д. _____

"__" ____ 201 ____ г.

Рецензент(ы):

Абдуллина С.Н. _____

Рунова Е.В. _____

"__" ____ 201 ____ г.