

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Ивановский филиал

Кафедра коммерции, товароведения и экспертизы



Утверждено:

Зам. директора по УМР

Гуськова И.В.

Кузнецова И.Д.

---

Стратегическое бизнес планирование

Рабочая программа

направление подготовки: 080100.62 Экономика

профиль: бухгалтерский учет, анализ и аудит

Одобрено:  
МС Ивановского филиала  
РЭУ имени Г.В. Плеханова  
Протокол № 1 от 30.08.2014  
Председатель Методического совета  
Аржаных Т.Ф. *Аржаных*

Рекомендовано кафедрой:

Протокол № 1  
От «29» августа 2014г.

Зам.зав.кафедрой Воронин М.В. *Воронин*

Иваново 2014

## Содержание

	стр.
1. Цели и задачи дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ООП	4
3. Требования к результатам освоения дисциплины	4
4. Объем дисциплины и виды учебной работы	5
5. Содержание дисциплины	6
5.1 Содержание разделов и тем дисциплин.	6
5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	9
5.3 Разделы (модули) и темы дисциплин и виды занятий	9
6. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ	10
7. Примерная тематика курсовых проектов (работ) (при наличии)	11
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:	11
а) федеральные законы и нормативные документы (при наличии);	
б) основная литература;	
в) дополнительная литература;	
г) программное обеспечение;	
д) базы данных, поисково-справочные и информационные системы	
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	12
10. Образовательные технологии	13
11. Оценочные средства. (ОС)	13

---

---

## **1. Цели и задачи дисциплины:**

Программа учебной дисциплины «Стратегическое бизнес - планирование» составлена на основе утвержденного Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 080100.62 – «Экономика», в соответствии с требованиями Министерства образования и науки Российской Федерации к структуре и содержанию данных программ. Дисциплина «Стратегическое бизнес - планирование» включена в курс по выбору профессионального цикла профиля «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

**Целью** освоения учебной дисциплины «Стратегическое бизнес - планирование» является:

-получение научных и практических знаний в области современного стратегического бизнес - планирования;

-грамотное применение методов стратегического бизнес - планирования для обоснования перспектив развития предприятия;

-разработка стратегии хозяйствующего субъекта в предпринимательской деятельности;

-умение составлять бизнес - план как основной составляющей стратегического планирования;

-формирование необходимых компетенций в профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки 080100.62 – «Экономика».

### **Задачи курса:**

- изучить сущность, содержание и инструментарий, а также методологические основы и методы стратегического бизнес – планирования в процессе управления хозяйствующим субъектом;

- рассмотреть подходы к процессу стратегического бизнес – планирования с целью реализации стратегии развития предприятий;
- научить студентов разрабатывать бизнес – план деятельности коммерческого предприятия;
- сформировать знания о стратегическом бизнес – планировании с целью применения их на практике.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Учебная дисциплина «Стратегическое бизнес - планирование» входит как дисциплина по выбору профессионального цикла.

Дисциплина базируется на профессиональном цикле и имеет связи со следующими дисциплинами: Маркетинг, Финансы, Менеджмент, Статистика.

## **3. Требования к результатам освоения дисциплины:**

В результате изучения дисциплины «Стратегическое бизнес - планирование» студент должен обладать следующими компетенциями:

### **Профессиональными компетенциями (ПК):**

а) расчетно – экономическая деятельность:

ПК – 2 – способен на основе типовых методик и действующей нормативно – правовой базы рассчитать экономические и социально – экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

б) аналитическая, научно – исследовательская деятельность:

ПК – 4 – способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;

ПК – 5 – способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные понятия, инструментарий, методы и подходы стратегического бизнес – планирования хозяйствующего субъекта;

- типовые методики и действующую нормативно – правовую базу для расчетов экономических показателей коммерческих предприятий;

**уметь:**

- пользоваться инструментальными средствами для обработки экономических данных;

- анализировать результаты расчетов бизнес – планирования и обосновывать полученные выводы;

- использовать навыки полученных теоретических знаний на практике;

**владеть:**

- методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

Освоение данной дисциплины как предшествующей необходимо при изучении следующих дисциплин:

- Экономика предприятий и организаций.

- Реинжиниринг.

- Макроэкономическое планирование.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестры			
		IV	V	VI	VII
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	54				+
В том числе:					-
Лекции	20				+
Практические занятия (ПЗ)	34				+
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>					+
В том числе:					-
Реферат	7				+
Тесты для проверки освоения	7				+

теоретических знаний					
Ситуационные задачи	7				+
Работа с рекомендуемой литературой	7				+
Поиск учебной информации в Интернет	6				+
Вид промежуточной аттестации (зачет)					+
Общая трудоемкость	108				+
часы					
зачетные	3				+
единицы					

## **5. Содержание дисциплины**

### **5.1. Содержание разделов и тем дисциплины**

#### **Модуль 1. Планирование в коммерческой деятельности**

##### **предприятия**

#### **Тема 1. Планирование в российской экономике**

Понятие и сущность планирования. Виды планирования, классификация, методы. Процесс планирования в коммерческих предприятиях. Место стратегического планирования в планировании экономики. Отличие планирования от стратегического планирования и бизнес – планирования.

Формируемые компетенции: ПК – 2, ПК – 4

#### **Тема 2. Стратегическое планирование в коммерческой деятельности**

Понятие «стратегическое планирование». Цели: типы и их качество. Построение иерархии целей. Пространство определения целей. Задачи. Миссия стратегического планирования. Подходы к формированию миссии. Принципы и функции. Виды стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Организация стратегического планирования. Стратегический прогноз. Стратегический план. Зарубежные авторы о стратегическом планировании и его роли в экономики. Базовые модели стратегического планирования.

Формируемые компетенции: ПК – 2, ПК - 4

#### **Тема 3. Бизнес – планирование в системе стратегического планирования**

Понятие бизнес – планирования и его сущность. Процесс бизнес – планирования и методы, применяемые им. Правовая база. Развитие бизнес – планирования в российской рыночной экономике.

Основные технологические процессы, применяемые в бизнес – планировании. Виды моделей, применяемых в бизнес – планировании. Особенности разработки моделей бизнес – процессов. Техническое задание и календарный план на разработку бизнес – плана.

Формируемые компетенции: ПК -4, ПК -5

## **Модуль 2. Бизнес – планирование как основа стратегического планирования**

### **Тема 4. Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Внешняя среда: цели и задачи анализа. Характеристика макроокружения (экономические, политические, рыночные, технологические, социальные, международные факторы).

Внутренняя среда и ее компоненты (конкуренты, покупатели, поставщики, рынок рабочей силы, контактные аудитории). Функциональные области в хозяйственной деятельности предприятия процесса стратегического планирования. Применение PEST и SWOT – анализа.

Формируемые компетенции: ПК -5

### **Тема 5. Стратегический анализ в организации**

Сущность стратегического анализа. Основные причины проведения стратегического анализа. Понятийный аппарат стратегического анализа. Принципы и этапы проведения стратегического анализа. Анализ динамики рынка и модель жизненного цикла. Сущность модели «продукт – рынок». Модель БКГ: преимущества и недостатки. Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса. Показатели, используемые при анализе стратегических групп. Стратегический анализ и конкурентный анализ.

Формируемые компетенции: ПК -4, ПК -5

### **Тема 6 . Разработка бизнес – плана**

Цель, задачи, функции бизнес- плана. Типы бизнес- планов. Этапы разработки бизнес – плана. Структура бизнес – плана. Управление реализацией бизнес-плана.

Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании. Консалтинговая поддержка бизнеса. Организация деятельности компании в Интернет. Обеспечение безопасности деловой информации компании.

Формируемые компетенции: ПК – 2, ПК – 4, ПК -5

## **Тема 7. Инвестиционные и денежные потоки в бизнес – планировании**

Понятия « инвестиции» и «инвестиционные потоки». Классификация инвестиций и использование инвестиционных потоков на предприятиях. Бюджет инвестиционных затрат. Учет инфляции в экономической оценке инвестиций. Методы оценки экономической эффективности инвестиций.

Понятие «денежные потоки», их классификация и формирование их от реализации инвестиционных проектов. Финансовый план в бизнес – плане. План движения денежных средств. План прибылей и убытков. План распределения прибыли.

Формируемые компетенции: ПК – 2, ПК – 4, ПК -5

## **Тема 8. Показатели эффективности бизнес – плана**

Методика ЮНИДО и ее основные положения по разработке бизнес – плана. Расчет экономической эффективности бизнес-плана. Интегральные показатели эффективности бизнес – плана (NPV, PI, IRR, PP). Выбор альтернативного варианта при использовании программы Project expert. Оценка коммерческой, бюджетной эффективности проектов.

Формируемые компетенции: ПК – 2, ПК – 4, ПК -5

## **Модуль 3. Стратегия как форма стратегического бизнес - планирования**

### **Тема 9. Стратегии развития предприятия в рыночной экономике**

Понятие и сущность стратегии. Развитие методики применения стратегии российскими предприятиями. Виды и классификация стратегий. Примеры использования стратегий коммерческими предприятиями для повышения эффективности их деятельности.

Формируемые компетенции:

### **Тема 10. Разработка и реализация стратегии предприятия**

Подходы к разработке стратегии. Стратегический выбор. Процесс разработки стратегии. Условия успеха стратегии. Портфельные, функциональные, деловые стратегии и планирование их на основе матриц. Разработка и области их применения.

Формируемые компетенции: ПК – 4, ПК -5



## 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов и тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин (вписываются разработчиком)								
		6	7	8						
1.	Инвестиционная оценка и управление стоимостью бизнеса									

## 5.3. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Лек ц.	Прак т. зан.	Лаб . зан.	Семи н	СР С	Все -го час.
	Модуль 1. Планирование в коммерческой деятельности предприятия	6	6			11	23
1.	Планирование в российской экономике	2	2	-	-	3	7
2.	Стратегическое планирование в коммерческой деятельности	2	2	-	-	3	7
3.	Бизнес – планирование в системе стратегического планирования	2	2	-	-	5	9
	Модуль 2. Бизнес – планирование как основа стратегического планирования	10	20			34	64
4.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	2	2	-	-	7	11
5.	Стратегический анализ в организации	2	4	-	-	8	14
6.	Разработка бизнес – плана	2	6			8	16

7.	Инвестиционные и денежные потоки в бизнес – планировании	2	4			7	13
8.	Показатели эффективности бизнес – плана	2	4		-	4	10
	Модуль 3. Стратегия как форма стратегического бизнес - планирования	4	8			9	21
9.	Стратегия как форма стратегического бизнес - планирования	2	4			4	10
10.	Разработка и реализация стратегии предприятия	2	4			5	11
	Итого	20	34			54	108

## 6. Перечень семинарских, практических занятий или лабораторных работ

№ п/п	№раздела (модуля) и темы дисциплины	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (часы)	Оценочные средства	Формируемые компетенции
1	2	3	4	5	6
1.	Тема 1.	Планирование в российской экономике		Решение ситуационных задач, тесты	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
2.	Тема 2.	Стратегическое планирование в коммерческой деятельности		Семинар Решение ситуационных задач	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
3.	Тема 3.	Бизнес – планирование в системе стратегического планирования		Решение задач, тесты	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5

4.	Тема 4.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия		Решение задач, тесты	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
5.	Тема 5.	Стратегический анализ в организации		Решение ситуационных задач	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
6.	Тема 6.	Разработка бизнес – плана		Составление бизнес – плана условного предприятия	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
7.	Тема 7.	Инвестиционные и денежные потоки в бизнес – планировании		Решение задач	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5
8.	Тема 8.	Разработка и реализация стратегии предприятия		Разработка стратегии на условном предприятии, кейс - стади	ПК – 2, ПК – 4, ПК - 5

**7. Курсовая работа не предусмотрена.**

**8. Учебно-методическое и информационное обеспечение**

**дисциплины:**

**а) федеральные законы и нормативные документы (при наличии)**

#### **Нормативные акты**

Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12 1993 г.

#### **Кодексы**

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ;

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. №14–ФЗ;

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26 ноября 2001 г. №146–ФЗ

### **Федеральные законы**

1. Закон РФ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ (с изм. и доп. 23.12.2010г.);

2. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 7 февраля 1992 г. № 2301-І (действ. ред. 05.05.2014г.);

### **б) основная литература**

1. Орлова П.И. Бизнес-планирование: учебник / под ред. М.И.Глуховой / П.И. Орлова. - М.: ИТК «Дашков», 2012. - 284 с.

### **в) дополнительная литература**

2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с. - (Бакалавр. Базовый курс).-гриф УМО

### **г) программное обеспечение**

1. Операционная система Microsoft Windows 2007; Microsoft Office Prof Plus 2007 Rus; Программа распознавания текста ABBYY FineReader 5.0; Microsoft Office SharePoint 2007 Rus;

2. Программы верстки (печатных публикаций и web-страниц): Настольная издательская система PageMaker; Microsoft Front Page.

### **д) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [http:// www. budgetrf. ru](http://www.budgetrf.ru) - Мониторинг экономических показателей;

2. [http:// www. businesspress. ru](http://www.businesspress.ru) - Деловая пресса;

3. [http:// www. garant. ru](http://www.garant.ru) - Гарант;

4. [http:// www. nta –rus. ru](http://www.nta-rus.ru) - Национальная торговая ассоциация;

5. [http:// www. rbc. ru](http://www.rbc.ru) – РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера);

6. [http:// www. rtpress. ru](http://www.rtpress.ru) - Российская торговля.

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Маркетинг» используется специализированная аудитория и фонд библиотеки.

В специализированной аудитории при подготовке бакалавров по направлению «Стратегическое бизнес - планирование» используют : аудио-, видео-, мультимедийные материалы; мультимедийные комплекты, включающие ноутбук, проектор, экран; специальную мебель.

## **10. Образовательные технологии:**

В ходе изучения дисциплины «Стратегическое бизнес - планирование» используются различные образовательные технологии и следующее обеспечение:

1. Справочно-правовая система «Консультант-плюс», «Гарант».
2. Мультимедийный комплект: ноутбук, проектор, экран.
- 3 Программа «Project expert»
4. Интернет - ресурсы:  
[www. rtpress. ru](http://www.rtpress.ru) : Российская торговля.  
[www. torgrus. com](http://www.torgrus.com): Новости и технологии торгового бизнеса.  
[www. rbc. ru.](http://www.rbc.ru): РосБизнес Консалтинг.

Во время аудиторных занятий лекции проводятся с использованием ПК и проектора, практические занятия– в виде группового обсуждения под руководством преподавателя проблемных вопросов по тематике дисциплины, также используются материалы публикаций в специальных источниках и в электронной форме; аудио, видеокассеты; аудио видео- лекции в электронной форме, электронные конференции, кейс-стади, мастер-класс специалиста отрасли. На практических занятиях студентами приобретаются умения решения ситуационных задач в профессиональной области, применения деловых и ролевых игр. В рамках учебного курса предусмотрены встречи с представителями государственных и общественных организаций.

## **11. Оценочные средства (ОС):**

11.1. Оценочные средства для входного контроля:

### **Тесты для входного контроля**

11.2. Оценочные средства текущего контроля (могут быть в виде тестов, ситуационных задач, деловых и ролевых игр, диспутов, тренингов и

др. Назначение оценочных средств ТК - выявить сформированность компетенций).

### 1. Тест (программированный контроль

1. Укажите правильное утверждение:

а) планирование осуществляется таким образом:

- цели конкретизируются,
- цели описываются количественно,
- цели увязываются со сроками;

б) планирование осуществляется таким образом:

- цели конкретизируются,
- цели увязываются со сроками,
- цели описываются количественно;

в) планирование осуществляется таким образом:

- конкретизируются цели,
- цели увязываются со сроками,
- количественно описываются цели.

2. Принцип планирования – это:

а) основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования;

б) одна из основных функций управления, в ходе реализации которой проводятся научные исследования по предвидению состояния объекта (социально-экономической системы);

в) это способы разработки плана или его раздела.

3. Назовите принципы планирования:

- а) системность;
- б) единство политики и экономики;
- в) иерархичным закономерностям;
- г) научная обоснованность;
- д) адекватность прогноза объективность;
- е) вариативность;
- ж) целенаправленность;
- з) гибкость;
- и) преемственность;
- к) директивность;
- л) выделение ведущего звена;
- м) участие;
- н) единство;
- о) многовариативность.

4. Принцип гибкости заключается:

- а) в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств;
- б) обеспечении взаимосвязи и технологии разработки долгосрочного, среднесрочного, текущего, оперативного планов;
- в) подчиненном характере планам вышестоящих уровней. Связан с вероятностным характером экономической системы, позволяет «гасить» мелкие отклонения от планов в пределах отдельных звеньев социально-экономической системы.

5. Прогнозирование – это:

- а) основополагающее правило, на базе которого осуществляется процесс планирования;
- б) одна из основных функций управления, в ходе реализации которой проводятся научные исследования по предвидению состояния объекта (социально-экономической системы).

6. Метод планирования – это:

- а) способ разработки плана или его раздела;
- б) одна из основных функций управления, в ходе реализации которой проводятся научные исследования по предвидению состояния объекта (социально-экономической системы);
- в) метод получения новых идей, решений какой-либо проблемы в результате коллективного творчества группы людей в ходе заседания-сеанса, проводимого по определенным правилам.

7. К методам планирования относятся:

- а) балансовый метод;
- б) метод экспертной оценки;
- в) нормативный метод;
- г) метод экстраполяции;
- д) факторный метод;
- е) метод экономико-математического моделирования;
- ж) программно-целевой метод.

8. Метод экономико-математического моделирования:

- а) описывает экономические процессы и явления в виде экономико-математических моделей, основывается на принципах аналогии, т.е. возможности изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного объекта, модели;
- б) отличается тем, что не опирается на заранее заданный перечень факторов, влияющих на изучаемые переменные, а, наоборот, при соблюдении

определенных правил и предосторожностей помогает обнаружить наиболее важные из этих факторов, причем скрытые (латентные);

в) является методом, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ.

9. Стратегическое планирование:

а) оперативный план;

б) текущий план;

в) долгосрочный план.

10. Стратегическое планирование осуществляет:

а) контроль за деятельностью предприятия;

б) управление на предприятии;

в) процесс за положением предприятия в будущем.

11. Кто из перечисленных не является автором развития одной из моделей стратегического планирования:

а) Ансофф И.;

б) Файоль А.;

в) Портер М.

12. В какие годы стратегическое планирование стало успешно развиваться:

а) 1930-1940 г.г.;

б) 1950-1960 г.г.;

в) 1970-1980 г.г.

13. По какому параметру можно сравнивать долгосрочное планирование со стратегическим:

а) принципам;

б) целям;

в) задачам.

14. Выберите этап процесса стратегического планирования:

а) определение миссии;

б) разработка стратегии маркетинга;

в) определение результатов.

15. Миссия – это ... деятельности предприятия:

а) координатор;

б) ориентир;

в) регулятор.

16. Что относится к целям торгового предприятия:

а) получение прибыли;

б) получение дивидендов;

в) получение финансов.

17. Какое требование не относится к целям:



- а) реальность;
- б) приемлемость;
- в) измеримость.

17. Какой метод относится к стратегическому планированию:

- а) эмпирический;
- б) экспериментальный;
- в) эвристический.

18. Какой компонент не относится к внешней среде организации:

- а) экономические;
- б) демографические;
- в) технологические.

19. Непосредственное окружение включает:

- а) покупателей;
- б) клиентов;
- в) сотрудников.

20. В функциональные области хозяйственной деятельности предприятия не входит:

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) производство.

21. Кем предложен метод оценки внешней среды «5×5»:

- а) Вильсон Дж.В.
- б) Меском А.Х.
- в) Котлер Ф.

22. Кому принадлежит матрица «вероятность усиления фактора – воздействия фактора на организацию»:

- а) Меском А.Х.;
- б) Вильсон Дж.Х.;
- в) Мефферт Х.

23. Метод SWOT – это изучение:

- а) конкурентов и покупателей;
- б) сильных и слабых сторон предприятия;
- в) внешней и внутренней среды организации.

24. Метод составления профиля среды целесообразно применять для профиля:

- а) деятельности предприятия и непосредственного окружения;
- б) макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды;
- в) отрасли и внутренней среды.

25. PIMS дает возможность вычислить ... уровень развития отрасли и рынка.

а) среднерегиональный;

б) среднеотраслевой;

в) среднестатистический.

26. Стратегический анализ – это:

а) снижение общего уровня неопределенности при формировании стратегии;

б) средства преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды;

в) документ, конкретизирующий миссию, в котором документируются и корректируются все решения о сохранении или освоении новых сфер деятельности организации.

27. К моделям стратегического планирования относятся:

а) модель жизненного цикла товара (ЖЦТ);

б) модель «продукт-рынок» Стейнера;

в) модель стратегической карты.

28. Стратегический план отражает:

а) сегодняшний план фирмы, для формирования ее будущего потенциала;

б) прошлые шаги фирмы для формирования сегодняшнего потенциала;

в) будущие шаги фирмы для составления прогноза.

29. Бизнес-процесс включает в себя понятие:

а) «3М»

б) «4М»

в) «5М»

30. Бизнес – процесс – это...

а) комплекс мероприятий;

б) набор мероприятий;

в) совокупность мероприятий

31. Основными принципами, побуждающими к оптимизации бизнес - процесса являются:

а) необходимость внедрения программы управления коллективом;

б) процессы влияния компаний;

в) внутренние резервы

32.Какая особенность характерна для перепроектирования бизнес–процесса?

а) интернационализация;

б) глобализация;

в) интеграция

33.Кто из зарубежных авторов рассматривал стратегию как единство «5Р»?

а) Минцберг Т.;

б) Ансофф И.;

в) Чандлер Р.

34. Можно ли назвать стратегию как:

а) «набор правил»;

б) «набор идей»;

в) «набор планов».

35. Что относится к достоинству стратегии:
- а) потенциальная опасность;
  - б) координация деятельности;
  - в) упрощение, искажающее реальность.
36. Назовите ограничение при формулировке любой стратегии:
- а) размер приемлемого риска;
  - б) уровень финансового капитала;
  - в) противодействие поставщика.
37. Какие стратегии входят в группу частных стратегий:
- а) деловые;
  - б) конкурентные;
  - в) глобальные.
38. В корпоративную стратегию включены группы стратегий:
- а) портфельные;
  - б) стратегии роста;
  - в) стратегии развития.
39. Бизнес-план – это:
- а) план осуществления бизнеса;
  - б) технико-экономическое обоснование;
  - в) стратегический план.
40. Какой из перечисленных типов бизнес-плана не относится к нему:
- а) инвестиционный;
  - б) финансовый;
  - в) производственный.
41. Сколько этапов подготовки имеет бизнес-план:
- а) 3;
  - б) 5;
  - в) 7.
42. В структуре бизнес-плана какой раздел является основным:
- а) резюме;
  - б) маркетинг;
  - в) финансы.
43. Инвестиционный проект характеризует:
- а) чистая прибыль;
  - б) балансовая прибыль;
  - в) чистый дисконтированный доход.
44. К чистому дисконтированному доходу можно отнести формулу:
- а)  $\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)$
  - б) И/П
  - в) R/K
45. Бюджет фирмы – это:
- а) система доходов и расходов;

- б) бухгалтерский баланс;
  - в) отчет о прибылях и убытках;
46. Что влияет на увеличение точки безубыточности:
- а) объем продаж;
  - б) убытки;
  - в) цена.

## 2.Задания

1. Соотнесите правильно определения с понятиями:

Понятия	Определения
Планирование	Конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемые при разработке отдельных разделов и показателей плана их координации увязке
Методология планирования	Процесс, в результате которого деловая политика определенного предприятия превращается в конкретный план действий по ее осуществлению
Метод планирования	Система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов

2. Установите соответствия между формой объединения предприятий и ее определением:

Форма объединения	Определение
1. Картель	1. Объединение предприятий, предполагающее централизацию снабжения и сбыта
2. Синдикат	2. Объединение предприятий, в основе которого лежит соглашение о квотировании объемов производства, о ценах и тарифах, о разграничении рынков сбыта
3. Консорциум	3. временное объединение различных хозяйственных единиц на договорной основе для осуществления определенного проекта

3. Установите соответствия между принципом планирования и его сущностью:

Принципы планирования	Определение
1. Принцип единства	1. Каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности
2. Принцип участия	2. Планирование экономической организации должно иметь системный характер
3. Принцип непрерывности	3. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы
4. Принцип гибкости	4. Планам и процессу планирования придается способность менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных

	обстоятельств
5. Принцип точности	5. Процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла

4. Соотнесите правильно определения с понятиями:

Понятия	Определения
Планирование	Конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемые при разработке отдельных разделов и показателей плана их координации увязке
Методология планирования	Процесс, в результате которого деловая политика определенного предприятия превращается в конкретный план действий по ее осуществлению
Метод планирования	Система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов

5. Установите соответствия между формой объединения предприятий и ее определением:

Форма объединения	Определение
1. Картель	1. Объединение предприятий, предполагающее централизацию снабжения и сбыта
2. Синдикат	2. Объединение предприятий, в основе которого лежит соглашение о квотировании объемов производства, о ценах и тарифах, о разграничении рынков сбыта
3. Консорциум	3. временное объединение различных хозяйственных единиц на договорной основе для осуществления определенного проекта

6. Установите соответствия между принципом планирования и его сущностью:

Принципы планирования	Определение
1. Принцип единства	1. Каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности
2. Принцип участия	2. Планирование экономической организации должно иметь системный характер
3. Принцип непрерывности	3. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы
4. Принцип гибкости	4. Планам и процессу планирования придается способность менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств
5. Принцип точности	5. Процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла

7. Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели (таблица 1). SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь ввиду, что по показателям,

отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			Фирма
	Конкуренты			
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ед.	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден.ед.	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса продукции	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	8	5	9
Количество конкурентов на выходе система менеджмента	5	6	6	8
Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Наличный капитал фирмы, млн.ден.ед.	150	60	110	140

8. Восстановите соответствие, соединив стрелками термин и соответствующее ему понятие:

Термин	Содержание
Стратегический план	Это разработка и установление руководством предприятия количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия, как в текущем периоде, так и на перспективу.
Планирование	Составление долговременного плана в виде комплекса задач и мероприятий к определенным целям. Основная черта – генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач.
Программно-целевые методы	Специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-нибудь явления или объекта.
Прогноз	Определение важнейших видов продукции, объемов

	финансирования, эффективность, товарную и сбытовую стратегию предприятия по различным видам сбыта.
--	--

9. Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост-доля» используя следующие данные:

Сведения по стратегической бизнес – единице компании

Наименование показателей	Значение показателей по СБЕ, в баллах			
	I	II	III	IV
Относительные доли рынка	1,5	0,15	1,6	0,7
Темп оства отрасли в постоянных ценах	7,5	6	2,5	4
Доля прибыли СБЕ в прибыли компании	0,25	0,25	0,35	0,15

Построить графически матрицу БКГ и определить положение каждой СБЕ.

10. Постройте матрицу Мак-Кинси. определите наиболее вероятных конкурентов и оцените стратегические организации, рассматриваемых предприятий (табл. А и табл. Б).

Таблица А

#### Определение привлекательности отрасли

Критерий оценки	Удельный вес, %	Оценка в баллах	Итоговая оценка
Рост ранка	30	80	
Возможность для изменения цен	20	50	
Сложность вступительных барьеров	20	90	
Власть клиентов	10	60	

Таблица Б

#### Определение относительных преимуществ конкуренции

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Взвешенная оценка показателя, баллы							
		предприятия		конкурент 1		конкурент 2		конкурент 3	
		баллы	итог	баллы	итог	баллы	итог	баллы	итог
Цены	30	80		70		60		90	
Соблюдение сроков поставки	30	100		90		70		90	
Качество	30	100		80		50		100	
Сеть сбыта	10	80		90		80		60	

11. Установить соответствие между параметрами усовершенствования бизнес-процессов компании:

Наименование параметров	Усовершенствование
-------------------------	--------------------

1. Уровень изменений	а) наращиваемый
2. Требуемое время	б) короткое
3. Направление	в) снизу вверх
4. Охват	г) на уровне функций
5. Риск	д) умеренный
6. Основное средство	е) статистическое управление
7. Тип изменения	ж) культурный

12. Установите соответствие между стадиями жизненного цикла товара на рынке с описанием уровня сбыта и стратегии:

Стадия	Уровень сбыта и стратегия
1. Рождение и внедрение на рынок	1. Снижение сбыта и стратегия сокращения
2. Стадия роста	2. Небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост
3. Стадия зрелости	3. Существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста
4. Стадия насыщения рынка и упадка	4. Устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность

### 3. Задачи

**Задача 1.** Исходные данные для сегментирования рынка (объем продаж, тыс. шт.) приведены в таблице:

Годовой доход семьи, тыс. руб.	Возраст покупателей, лет						Итого
	20...25	26...30	31...40	41...50	51...60	Свыше 60	
До 5	6	7	5	7	7	19	
6...10	10	15	10	8	8	5	
11...15	12	32	27	24	13	6	
16...20	4	19	24	23	10	2	
21...25	1	6	11	12	5	2	
Свыше 25	-	-	3	3	2	-	

\* За критерий минимального объема продаж взято 10 тыс. автомобилей.

**Задача 2.** Выбор оптимального рынка для нового товара.



Фирма действует в регионе, состоящем из четырех районов (сегментов), для каждого из которых известны следующие условия реализации нового товара: число покупателей  $L$ , интенсивность покупок нового товара в среднем одним покупателем в год  $Y$ , потеря доли рынка в результате конкуренции производителей нового товара  $\pm d$ , и издержки на исследование и сегментацию рынка в каждом районе  $C$ . Исходные данные приведены в таблице:

Район (сегмент)	$L$ , тыс. чел.	$Y$ , р./год	$d$	$C$ , тыс. руб.
1	150	40	+ 0,2	500
2	220	50	- 0,1	400
3	280	30	- 0,3	600
4	110	30	- 0,2	300

Кейс - стадии

### Выбор стратегии АО «Северсталь»

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки - все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, - говорит экономист одного из цехов, — можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции. Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем...

Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные цены на сырье и энергоресурсы внутри страны — все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат. В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в развитие предприятия.

Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один - сокращать затраты везде, где можно.

В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла и сам он чище.

Никуда мы не денемся от экономии, - рассуждает старший оператор установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6—7 плавов, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры - вычтут из зарплаты. Но Бог миловал.

Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом. По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул сработал, люди проявили интерес.

Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат. Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге - ведущем прокатном стане — нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил:

Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше — героем будешь. Теперь главное — экономия и качество. Посудите сами - блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы — свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, - рынок нам, - говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, зам. начальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку — открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель — сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах — это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при обязательном условии - изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатанного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа — 1,5 миллиметра...

Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не

только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены — колоссальные источники загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновыми печами, с изложницами для разлива стали. Упор — на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, — рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. - Нарастиваем производство, платим самую высокую в отрасли зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, — говорит Надежда Зенченко, — теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее - доплачиваем, если брак - удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000». За отличную сталь поощряют, за низкосортную — штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу — вводит персональную ответственность за расходование денег.

По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда - «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

#### Вопросы для обсуждения

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?
2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?
3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?
4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

### 11.3. Оценочные средства для самоконтроля обучающихся

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте понятие «бизнес - планирование». Как оно применяется в рыночной экономике российскими предприятиями? Какие задачи ставит бизнес - планирование?

2. Какие модели, применяемые в бизнес – планировании, Вы знаете? Назовите их особенности и приведите примеры из практики.

3. Чем отличается внешняя среда предприятия от внутренней? Какова их роль? Приведите пример взаимодействия внутренней и внешней среды на предприятии. Какие мероприятия могут быть разработаны на основе этого анализа?

4. Расскажите о сущности стратегического анализа. Какие модели могут использоваться отечественными предприятиями? Приведите примеры.

5. Почему для перспективы развития предприятия используется бизнес – план? Какие типы бизнес – планов Вы знаете? Почему бизнес – план является основой стратегического планирования? Бизнес – план и бизнес – планирование – идентичные понятия?

6. Дайте определение инвестиционным потокам. Почему им уделяется большое внимание в бизнес – планировании? Как влияет инфляция на величину инвестиционных потоков? Дайте обоснование.

7. Какую роль играют денежные потоки на предприятиях в процессе бизнес – планирования? Какие документы анализируются для изучения движения денежных потоков? Проанализируйте опыт финансовой работы предприятия, на котором Вы работали или проходили практику.

8. Какие показатели эффективности бизнес – планирования Вы знаете? Расскажите методику их расчета.

9. Рассмотрите классификацию стратегий, применяемых на предприятиях. Как проходит процесс реализации стратегии на российских предприятиях.

10. Какие компьютерные программные продукты используются в бизнес-планировании. В чем их преимущество?

11.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (в форме экзамена или зачета).

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Сущность стратегического планирования в рыночной экономике.
2. Функции и принципы стратегического планирования.
3. Стратегическое планирование в корпорации (компании).
4. Разработка корпоративной стратегии компании.
5. Определение миссии в корпорации.

6. Методы стратегического планирования на российских предприятиях. Сокращение неперспективных видов бизнеса.
7. Бизнес – планирование: сущность, процесс, методы.
8. Модели, применяемые в бизнес – планировании. Их особенности.
9. Инновационные потоки в бизнес – планировании на предприятии.
10. Методы оценки экономической эффективности инвестиций.
11. Учет инфляции в экономической оценке инвестиций.
12. Денежные потоки и их роль при реализации инвестиционных проектов.
13. Финансовый и другие планы в инвестиционных проектах.
14. Основные показатели эффективности бизнес – плана и их расчеты.
15. Анализ окружающей бизнес-среды (анализ возможностей и угроз).
16. Анализ внутренней среды. Контрольная карта слабых и сильных сторон компании.
17. SWOT - анализ и PEST- анализ : достоинства и недостатки.
18. Выбор стратегии развития бизнеса отечественными компаниями.
19. Реализация стратегии предприятиями.
20. Понятие бизнес-процесса.
21. Основные бизнес-процессы и их границы.
22. Методология моделирования бизнес-процессов.
23. Средства для построения моделей бизнес-процессов.
24. Особенности инновационных бизнес-проектов.
25. Разработка стратегии бизнес-проекта.
26. Определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов.
27. Бизнес-план как основная составляющая делового проекта.
28. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании.
29. Основные разновидности бизнес-планов в сфере коммерции.
30. Процесс и этапы разработки бизнес-плана.
31. Последовательность разработки бизнес-плана.
32. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании.
33. Модели и матрицы стратегий.
34. Применение матриц стратегий в практике коммерческих предприятий.

**Разработчики:**

РГТЭУ Ивановский филиал, к.э.н., доцент

И.Д.Кузнецова

**Эксперты:**

