

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.07
(индекс дисциплины)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль)
Управление персоналом

Форма обучения: очно-заочная

Общая трудоемкость: 6 ЗЕТ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	9	Итого
Форма контроля	Зачет	
Вид занятий		
Лекции	6	6
Лабораторные		
Практические	1	1
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	7,25	7,25
Самостоятельная работа	208,75	208,75
Контроль		
Итого	216	216

Рабочую программу составил(и):

Доцент, доцент, к.э.н., Шевлякова Е.М.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Доцент, к.э.н., Данилова С.Ю.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.03 Управление персоналом

Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2031 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании института финансов, экономики и управления

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2025 г.).

1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов базовые знания и практические навыки в области стратегического менеджмента в условиях нестабильного экономического развития и умения осуществлять эффективное управление организацией (предприятием) направленное на обеспечение конкурентоспособности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: - Экономическая статистика; Менеджмент в предпринимательской экосистеме; Комплекс маркетинга; Управление бизнес-процессами и др.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Преддипломная практика.

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда	ПК-1.2 Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Знать: критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
		Уметь: применять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
		Владеть: навыками определения и применения критериев поиска, привлечения, подбора и отбора персонала

4. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1	Лек №1	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	9	2			
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	2		Промежуточный тест
	Лек №2	Структура и уровни процесса стратегического менеджмента	9	2			
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	1		Промежуточный тест
	Лек №3	Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	9	2			
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	1		Промежуточный тест
	Лек №4	Стратегический анализ маркетинговой среды	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	1		Промежуточный тест

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Лек №5	Стратегия одиночного бизнеса	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	1		Промежуточный тест
	Лек №6	Инструментарий реализации стратегии	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	30	2		Промежуточный тест
	Лек №7	Организация стратегического контроля	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	28,75	2		Промежуточный тест
	Практические задания	ПЗ	9		35		Учебные задания проверяемые вручную
	ККР		9	1	20		
	Промежуточна я аттестация	ПА	9	0,25		-	-
	Анкета	А	9		3		

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Контроль	ИТ	9		30		
Итого:				216			

5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются традиционные образовательные технологии

.....
.....

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

...

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
9	ПК-1	Тестовые задания – 1-500 ККР Вопросы к зачету – 1-60

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

Типовые примеры заданий

Задание №1		
Управление – это		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве
2)		процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации
3)		обеспечение согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов

Задание №2		
Структурное подразделение – это		
Выберите несколько из 3 вариантов ответа:		
1)		официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение
2)		официально выделенная часть площади предприятия или учреждения
3)		официально выделенная часть предприятия или учреждения вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающих за выполнение возложенных на них задач

Задание №3		
Механизм управления представляет собой		
Выберите несколько из 3 вариантов ответа:		
1)		центральную конструкцию менеджмента, раскрывающую механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером

2)		наиболее активную часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта
3)		слаженную работу всех звеньев предприятия

Задание №4

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений предполагает, что

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		структуры подчиняются одному центру, одному лицу или какому-либо органу управления
2)		структуры подчиняются одному лицу, как правил, – Генеральному директору
3)		у каждого подчиненного должен быть один непосредственный начальник, отдающий ему распоряжения, приказы, и отчитывается подчиненный только перед ним; любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно

Задание №5

Выберите верное утверждение. Руководитель...

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		располагает любыми доступными ему формами наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность
2)		не несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей его инстанцией
3)		это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности

Задание №6

Политика организации представляет собой

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		система правил, в соответствии с которыми система ведет себя в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему
2)		генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы
3)		основной документ, который определяет способы ведения бухгалтерского учета, используемые при отражении хозяйственных операций

Задание №7

Персонал организации – это

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		работники, занятые в производстве и его обслуживании
----	--	--

2)		сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками
3)		работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль

Задание №8

Различают следующие виды методов управления

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		экономические, административные и социально-психологические
2)		организационно-распорядительные и социально-психологические
3)		экономические и организационно-распорядительные

Задание №9

Принцип экономии времени предполагает

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		необходимость постоянного уменьшения трудоемкости операций в процессе управления
2)		осуществление управления с наименьшими затратами ресурсов, но не в ущерб его рациональности и результативности
3)		сокращение времени обеденного и технического перерывов

Задание №10

Выберите верное утверждение. Децентрализация...

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		является негативным явлением в жизни организации, так как способствует развитию коррупции
2)		происходит в результате передачи части власти, полномочий и ответственности, права принятия решения в пределах своей компетенции на более низкие уровни управления
3)		препятствует достижению структурной гибкости и развитию адаптивных возможностей системы управления

Задание №11

Конкурентное преимущество — это

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		то, что способствует превращению возможностей в реальность
2)		способность предприятия превзойти конкурентов в заданных условиях
3)		положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей

Задание №12

К явным источникам конкурентных преимуществ относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		дешевое сырье
----	--	---------------

2)		дорогое высококачественное сырье
3)		зависимость от конкретного поставщика
4)		технология

Задание №13

Содержанием стратегии низких издержек является:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		предложение высокой цены при минимальных издержках, и как следствие – высокий уровень прибыли
2)		предложение более низкой, чем конкуренты, цены при том же самом уровне прибыли
3)		предложение средней цены при минимальных издержках, и как следствие – высокий уровень прибыли

Задание №14

Для стратегии низких издержек не характерно

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		создание продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные
2)		наличие ценовых барьеров на входе
3)		низкий уровень продуктовой дифференциации

Задание №15

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		путем разработки продукции высокого и низкого качества
2)		путем создания продуктов с низкими и высокими ценами
3)		путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные

Задание №16

Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока

Выберите один из 2 вариантов ответа:

1)		потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции
2)		сохраняется низкая цена на продукцию

Задание №17

Основной проблемой компании, выбравшей стратегию дифференциации, является

Выберите один из 2 вариантов ответа:

1)		поддержание уникальности в глазах потребителей
2)		более высокий, чем у конкурентов, уровень цен

Задание №18

Отличительным преимуществом компании, применяющей стратегию фокусировки, является

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		то, что покупатели не могут получить такой же продукт в другом месте
2)		низкое качество и низкая цена продукции
3)		абсолютная монополия

Задание №19

Монополии, возникшие на базе открытий, изобретений и других новшеств, как правило, используют ценовую стратегию

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		среднеотраслевой цены
2)		«снятия сливок»
3)		минимальной цены

Задание №20

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		отсутствует риск выхода на рынок, поскольку производится впервые
2)		данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств — продуктовых, технологических, организационных
3)		оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль
4)		его проще завоевать, чем сохранить

Задание №21

Необходимыми рыночными условиями реализации стратегии первопроходца являются:

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		наличие аналогов продукции
2)		отсутствие аналогов продукции
3)		наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки

Задание №22

Средствами защиты конкурентных преимуществ являются:

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		низкая себестоимость
2)		монополия
3)		патенты

Задание №23

Рыночными условиями использования стратегии синергизма являются:		
Выберите несколько из 3 вариантов ответа:		
1)		отсутствие аналогов продукции
2)		добровольное объединение усилий
3)		совместное владение ресурсами

Задание №24		
К средствам защиты конкурентных преимуществ не относятся:		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		специализированное оборудование
2)		ноу-хау
3)		доступ к источникам сырья

Задание №25		
К направлениям достижения конкурентных преимуществ относятся:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)		лидерство в издержках
2)		изготовление продуктов-аналогов
3)		фокусирование
4)		ранний выход на рынок

Задание №26		
Какие из перечисленных стратегий М. Портер базовыми?		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		стратегия первопроходца
2)		синергизм
3)		дифференциация продукции

Задание №27		
В зависимости от источников конкурентные преимущества подразделяются на		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		естественные и искусственно созданные
2)		преимущества высокого и низкого ранга
3)		явные и неявные

Задание №28		
К преимуществам высокого ранга относятся:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)		дешевая рабочая сила
2)		патенты
3)		квалифицированный персонал
4)		развитый маркетинг

Задание №29

К преимуществам высокого ранга не относятся:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		доступность источников сырья
2)		ведение долговременных НИОКР
3)		высокая репутация

Задание №30

К преимуществам низкого ранга относятся:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		дешевая рабочая сила
2)		долговременные связи с покупателями
3)		использование новейших технологий

Процедура оценивания:

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Выставить результаты оценки

Критерии оценки:

«отлично» от 85% до 100% верных ответов

«хорошо» от 75% до 84% верных ответов

«удовлетворительно» от 55% до 74% верных ответов

«неудовлетворительно» менее 54 % верных ответов

7.2.2. Практические задания

Практическое задание 1

Тема 1. Понятия, цели и задачи управления качеством продукции

Формулировка задания 1

Используя перечень и схему:

- 1) выбрать из операций, представленных в п. 3, те, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента;
- 2) найти каждой операции ее место в блок-схеме;
- 3) составить блок-схему или алгоритм информационных потоков и указать на ней направления их движения.

Перечень операций:

- сфера деятельности фирмы;
- формулировка стратегических целей и задач;
- анализ результатов деятельности;
- выполнение стратегического плана;
- формулировка стратегических установок;
- корректировка стратегического плана;
- корректировка методов реализации стратегии;
- формулировка стратегии.

Рекомендации по выполнению задания

Необходимо дать развернутый ответ на задание в виде текста. Ответ на задание выполняется в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

1. На титульном слайде указывается наименование департамента, дисциплины (полностью), курс, группа, Ф. И. О. студента.
2. В завершение задания указываются использованные при работе литература и интернет-ресурсы.
3. Не принимаются работы, в которых не раскрыты основные вопросы (возвращаются на доработку); в которых не соблюдены установленные требования к оформлению работы (возвращаются для переоформления).

Практическое задание 2

Тема 2. Международные стандарты серии ИСО 9000: их назначение, объекты, структура

Формулировка задания 2

В левой колонке таблицы представлены предложения по развитию предприятия. Определите, имеют ли они отношение к стратегии предприятия. Если да, то к какому из элементов стратегии. Все элементы стратегии приведены в правой колонке. Верные, на ваш взгляд, связи покажите прямыми линиями, соединив предложения и элементы стратегии.

Предложения	Элементы стратегии
1	2
Рост числа ассортиментных линий	Диверсификация
Размещение продукции в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Покупка завода-поставщика	Закрытие убыточного бизнеса
Покупка акций предприятий-конкурентов	Размещение по регионам
Снижение цен на прибыльные товары	Взаимодействие
Снижение цен на продукты, имеющие аналоги-конкуренты	Анализ работы конкурентов
Открытие филиалов в новых регионах	Политика хозяйственного портфеля
Улучшение качества при постоянной цене	Формирование ответа на действия конкурентов
Приобретение новых технологий	Использование новых материалов
Формирование программ повышения квалификации	Увеличение краткосрочной выручки
Закрытие убыточных филиалов	Политика в области социальных проектов

Рекомендации по выполнению задания

Необходимо дать развернутый ответ на задание в виде текста и заполненной таблицы. Ответ на задание выполняется в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

1. На титульном слайде указывается наименование департамента, дисциплины (полностью), курс, группа, Ф. И. О. студента.
2. В завершение задания указываются использованные при работе литература и интернет-ресурсы.
3. Не принимаются работы, в которых не раскрыты основные вопросы (возвращаются на доработку), в которых не соблюдены установленные требования к оформлению работы (возвращаются для переоформления).

Практическое задание 3

Тема 5. Процессный подход. Методологии описания процессов

Формулировка задания 3

Подготовить эссе по теме. Эссе представляет собой развернутый ответ на одну из тем, приведенных ниже.

1. Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.
2. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию.
3. Стратегия одиночного бизнеса.
4. Стратегический анализ маркетинговой среды.

Рекомендации по выполнению задания

Необходимо написать эссе по выбранной теме. Эссе включает введение, основную часть, вывод и библиографический список. Библиографический список содержит источники информации за последние пять лет.

Ответ выполняется в свободном виде в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

1. Состав эссе: титульный лист, введение, основная часть, вывод, библиографический список.
2. Введение содержит актуальность, цель и задачи работы.
3. В эссе раскрываются заданные вопросы с подтверждением своих тезисов ссылками на конкретные источники информации не старше 3 лет.
4. Основная часть завершается выводом. Желательный объем основной части – 3–4 страницы.
5. Библиографический список содержит расположенный по алфавиту список использованных в процессе составления эссе нормативных источников и публикаций не старше 3 лет.

Практическое задание 4

Тема 6. Мониторинг систем качества: планирование, программа проведения, корректирующие и предупреждающие действия

Формулировка задания 4

Задание. Необходимо выбрать отрасль экономики РФ, определиться с ее основными характеристиками – задачами и целями. Охарактеризовать значение отрасли в социально-экономических процессах в масштабах страны.

Сформулировать характеристику и динамику развития выбранной отрасли экономики РФ за последние три года.

Провести анализ и оценку развития отрасли на основе системного подхода и выявить проблемы развития в экономике РФ.

Рекомендации по выполнению задания

Необходимо дать развернутый ответ на задание в виде текста. Ответ выполняется в свободной форме в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

1. На титульном слайде указывается наименование департамента, дисциплины (полностью), курс, группа, Ф. И. О. студента.
2. В завершение задания указываются использованные при работе литература и интернет-ресурсы.

3. Не принимаются работы, в которых не раскрыты основные вопросы (возвращаются на доработку); в которых не соблюдены установленные требования к оформлению работы (возвращаются для переоформления).

Практическое задание 5

Тема 6. Современные методы и средства управления качеством Формулировка задания 5

Компания, выпускающая серию продуктов «Здоровое питание», провела корректировку этой товарной линейки продуктов.

Было принято решение изменить ассортимент продаваемой продукции и поменять название «Здоровое питание» на «Спортивное питание».

Была проведена рекламная кампания этой товарной линейки под названием «Спортивное питание». В рекламной кампании использовались такие инструменты, как реклама на радио, телевидении, в интернете. В специализированном медицинском журнале была размещена статья о преимуществах новых продуктов серии «Спортивное питание». Компания разместила бесплатные буклеты о своей продукции в фитнес-центрах и спортивных залах.

На рынок выпустили две контрольные партии продукции в размере 7000 штук с отрывным купоном, содержащим анкету.

Первая контрольная партия представляла «Здоровое питание», а вторая – «Спортивное питание».

Результаты опроса представлены в табл. 1 и 2.

Необходимо определить изменение целевой аудитории и эффективность нового позиционирования.

В табл. 1 и 2 определить изменение целевой аудитории данного сегмента рынка и эффективность нового позиционирования продуктов.

Таблица 1 – Результат опроса покупателей по товарной линейке под названием «Спортивное питание»

Где размещена реклама	Женщины	Мужчины	Учащиеся (12–18 лет)	Молодежь до 30 лет	Покупатели от 30 до 50 лет	Пенсионеры
Телевидение	550	428	367	495	430	46
Газета	57	45	466	585	320	68
Медицинский журнал	250	154	41	115	34	12
Радио	342	674	254	467	267	23
Буклеты	300	120	12	68	127	56
Другие источники	145	115	120	116	46	17

Таблица 2 – Результат опроса покупателей по товарной линейке под названием «Здоровое питание»

Где размещена реклама	Женщины	Мужчины	Учащиеся (12–18 лет)	Молодежь до 30 лет	Покупатели от 30 до 50 лет	Пенсионеры
Радио	342	674	354	767	667	23
Газета	57	45	166	220	85	68
Медицинский журнал	60	102	41	34	75	12
Телевидение	550	428	867	930	695	46
Буклеты	300	63	112	127	68	56
Другие источники	145	154	120	46	116	17

Рекомендации по выполнению задания

Используя представленную информацию, дать развернутый ответ на задание в виде текста и заполненного бланка выполнения задания.

Ответ выглядит как текст свободной формы в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

1. На титульном слайде указывается наименование департамента, дисциплины (полностью), курс, группа, фамилия, имя, отчество студента.
2. В завершение задания указываются использованные в работе литература и интернет-ресурсы.
3. Не принимаются работы, в которых не раскрыты основные вопросы (возвращаются на доработку); в которых не соблюдены установленные требования к оформлению работы (возвращаются для переоформления).

Практическое задание 6

Тема 7. Сертификация продукции и систем качества

Формулировка задания 6

Подготовить эссе по представленным темам.

1. Стратегический менеджмент и его перспективы в РФ в 2023 г.
2. Перспективы импортозамещения для развития предприятий РФ в 2023 г.
3. Направления развития логистических цепочек в РФ в 2023 г.

Рекомендации по выполнению задания

Необходимо написать эссе по выбранной теме. Эссе включает введение, основную часть, вывод и библиографический список. Библиографический список содержит источники информации за последние пять лет.

Ответ выполняется в свободном виде в документе формата *.docx.

Требования к оформлению работ

Состав эссе: титульный лист, введение, основная часть, вывод, библиографический список.

Введение содержит актуальность, цель и задачи работы.

В эссе раскрываются заданные вопросы с подтверждением своих тезисов ссылками на конкретные источники информации не старше 5 лет.

Основная часть завершается выводом. Объем основной части – 3–4 страницы.

Библиографический список содержит расположенный по алфавиту список использованных в процессе составления эссе нормативных источников и публикаций не старше 3 лет.

Не принимаются работы, в которых не раскрыты основные вопросы (возвращаются на доработку); в которых не соблюдены установленные требования к оформлению работы (возвращаются для переоформления).

Процедура оценивания:

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Выставить результаты оценки

Критерии оценки:

- 55 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок и сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 50 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок, но не сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 45 баллов – расчеты проведены в полном объеме, но при расчетах были допущены незначительные ошибки, которые не повлияли на конечный результат;
- 40 баллов – работа выполнена на 70%;
- 35 баллов – работа выполнена на 60%;
- 30 баллов – работа выполнена на 50%;
- 25 балла – работа выполнена на 40%;
- 20 балла – работа выполнена на 30%;
- 10 балла – работа выполнена на 20%;
- 5 балл – работа выполнена на 10%;
- 0 баллов – задание не выполнено.

Комплексная контрольная работа

Введение

Во введение необходимо раскрыть следующие моменты

Актуальность выбранного проекта / создаваемого продукта (услуги) и т.д...

Краткое описание проекта/продукта/предприятия...

Цель проекта...

Задачи проекта:

-
-
-

Этапы реализации проекта:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

Выбор варианта

КОМПЛЕНСКАЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

3 курс 5 семестр базируется на ранее изученных дисциплинах и дисциплинах текущего курса обучения

Данная комплексная работа состоит из 4 заданий, каждое из которых включает в себя несколько блоков.

Результатом выполнения данной комплексной работы является составленный бизнес-план нового проекта/продукта, либо создание нового предприятия.

Выбор варианта для выполнения данного задания, осуществляется по первой букве фамилии обучающегося.

А - И – проект производственного предприятия/производство продукта

К - П – проект торгового предприятия (магазин)

Р - У – проект предприятия сферы услуг (СТО, салон красоты и т.д.)

Ф - Я – проект предприятия общепита (кафе, ресторан и т.д.).

Задание 1. Описание предприятия. Проведение анализа рынка

Задание включает в себя 5 блоков.

Блок. 1. Необходимо описать действующее предприятие.

Наименование организации, организационно-правовая форма, вид деятельности согласно ОКВЭД, адрес.

Блок 2. Провести анализ рынка

2.1 Характеристика отрасли.

Задача: Дать характеристику отрасли, в которой осуществляется (или планирует осуществляться) предпринимательская деятельность.

Источниками сбора информации могут служить:

- Собственные знания и опыт;
- Личные наблюдения, как потребителя.
- Аналитические статьи и публикации.

2.2 Определение емкости рынка

Задача:

– Определить географические границы рынка, которые Вы хотите охватить в рамках своего проекта;

– Найти и проанализировать имеющиеся данные об объемах производства товаров (выполняемых работах, оказываемых услугах).

Источники информации:

- Официально опубликованные статистические данные (www.samarastat.ru);
- Опубликованные маркетинговые исследования в СМИ и сети интернет.

Блок 3. Провести описание продукта/услуги

Типовые вопросы, на которые необходимо дать ответ для того чтобы подробно описать продукт вашего проекта:

- Какими характеристиками обладает выпускаемая продукция (дополнительные расходы, комплектация, материалы, функции, возможности и т.д.)?
- Что представляет собой продукция или услуга данного вида – ее отличительные особенности (качество, время доставки, техническое обслуживание, удобство в применении)?

Задача:

- Разделить перечень товаров (работ, услуг) по номенклатурным группам (по одноименным группам). Полный перечень можно привести в приложении к бизнес-плану.
- Дать качественное описание реализуемого товара (производственного процесса в случае выполнения работ, оказания услуг).

Данные с описанием продукта занести в таблицу 1 (бланк выполнения задания 1).

Блок 4. Анализ конкурентов

4.1 Провести анализ конкуренции на рынке выявить основных конкурентов.

Типовые вопросы:

- Какие из компаний-конкурентов работают в Вашем рыночном сегменте?
- Какой у них имидж и деловая репутация?
- Каков уровень цен на товары (услуги) Ваших конкурентов?
- Какая из фирм-конкурентов наиболее близко к Вам расположена?
- Какова их доля на рынке (при возможности определить)?
- Как обстоят дела у конкурентов (объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей, технический сервис, если речь идет о машинах и оборудовании)?
- Уровень качества, дизайна, мнение покупателей о компаниях- конкурентах?
- Насколько значимы товары (услуги) конкурентов для потребителя?

Данные по конкурентам занести в таблицу 2 и 3 (бланк выполнения задания 1)

4.2 Построить матрицу SWOT-анализа

Выделить сильные и слабые стороны своего предприятия или проекта.

Выделить возможности и угрозы, которые могут возникать во внешней среде организации.

Заполнить на основании данных таблицу 4 (бланк выполнения задания 1).

Блок 5. Составить план маркетинга

5.1 Выявить и проанализировать потенциальных потребителей товара (работы, услуги).

Сегментация потребителей. Сегментация - это разбивка рынка на такие группы потребителей, которые отличаются между собой мотивом осуществления покупки.

Признаки:

Географические:

- расположение рынка;
- численность и плотность населения;
- динамика развития региона (района, города и т.д.).

Поведенческие:

- повод для совершения покупки;
- искомые выгоды; •статус пользователя;
- интенсивность потребления;

- степень приверженности;
- информированность о товаре (услуге);
- отношение к товару (услуге).

Демографические:

- количественный и качественный состав семьи;
- уровень доходов;
- род занятий;
- образование;
- религиозные убеждения.

Психологические:

- общественное положение;
- образ жизни;
- тип личности.

Например:

Географический – Г. Тольятти

Демографический – уровень дохода потребителей

Поведенческий – здоровый образ жизни, сезонность

Психологический – быстро и качественно оказанная услуга.

5.2 Проанализировать способы продвижения товара (работы, услуги на рынок).

Организация сбыта продукции (работы, услуги). Выбор способа реализации во многом будет зависеть от вида производимого товара (услуги) и основных потребителей. Главной задачей является максимально облегчить потребителю процесс совершения у Вас покупки (получения услуги).

Основные варианты сбыта продукции:

- Организация сбыта через собственную торговую точку;
- Сдача на реализацию;
- Реализация через посредников;
- Оптовые поставки;
- Другое.

5.3 Обоснование цены на производимую продукцию (работу, услугу).

Задача: Установить и обосновать цену на реализуемую продукцию (выполняемые работы, оказываемые услуги).

5.4 Организация рекламной кампании и ориентировочный объем затрат на ее проведение.

Типовые вопросы для рассмотрения рекламной кампании:

- Собираетесь ли Вы вообще рекламировать свой товар (услугу)?
- • Какую конкретно информацию Вы сообщите о Ваших товарах (услугах)?
- Где именно Вы собираетесь размещать информацию о Ваших товарах (услугах)?
- Каков будет объём финансовых вложений, который Вы собираетесь инвестировать в рекламу?

Задача:

- Определить формы и средства маркетинговой коммуникации (вид рекламы);
- Определить предельный бюджет затрат на размещение (изготовление рекламной продукции) рекламы.

Заполнить на основании данных таблицу 5 и 6 (бланк выполнения задания 1).

Бланк выполнения задания 1

Таблица 1 – Наименование продукта и его характеристика

Наименование продукта	Характеристика
Продукт 1	
Продукт 2	
Продукт n	

Таблица 2 Описание конкурентов

Название фирмы	Место нахождения	Продукт/работа	Цена, руб.	Сильные стороны	Слабые стороны

Таблица 3 – Сравнение конкурентов по основным показателям

Показатель	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Показатель 1	+			+	+
Показатель 2			+		+
Показатель 3	+	+			+
...				+	
...		+			

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	- - - -	- - - -
Сильные стороны: - - - -	Поле «сила и возможности»: Проанализировав возможности использования сильных сторон организации, Вы сможете получить отдачу от потенциалов внешней среды	Поле «сила и угрозы» Используйте сильные стороны компании, чтобы справиться с угрозами
Слабые стороны: - - - -	Поле «слабости и возможности» С помощью появившихся возможностей преодолите имеющиеся в компании слабости.	Поле «слабости и угрозы» Постарайтесь найти пути избавления от слабых сторон, тем самым Вы предотвратите возникшие угрозы.

Таблица 5 – План маркетинга

<p align="center">Продукт</p> <p>Необходимо описать конкретные потребительские характеристики товара (услуги), которые важны с точки зрения данной группы покупателей.</p>	<p align="center">Цена</p> <p>Необходимо обосновать оптимальный уровень цен на товар (услугу) с учетом соотношения спроса и предложения, цен конкурентов, себестоимости и иных факторов.</p>
<p align="center">Канал сбыта</p> <p>Необходимо дать характеристику методов реализации Ваших товаров (услуг): самостоятельно, через посредников, по предварительным заказам и т.д.</p>	<p align="center">Продвижение</p> <p>Необходимо продумать, каким образом Вы будите доводить до покупателей информацию о Ваших товарах (услугах): прямая почтовая рассылка, рекламные объявления в газете, справочниках, по радио, щитовая реклама или иные рекламные каналы.</p>

Таблица 6 – Виды продвижения продукции (пример)

Реклама	Стимулирование сбыта	Личная продажа	Прямой маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> • упаковка; • СМИ; • брошюры, каталоги; • справочники; • наружная реклама; • интернет; • экспозиция в местах продаж; • сувенирная реклама; • собственный сайт. 	<ul style="list-style-type: none"> • конкурсы; • призы, подарки, купоны, скидки; • снижение цен; • торговые выставки-ярмарки; • спонсорство; • накопительные бонусы; • бесплатные образцы товаров. 	<p>телефонные продажи;</p> <ul style="list-style-type: none"> • встречи, переговоры; • торговые презентации; • интернет коммуникации; • деловая корреспонденция. 	<ul style="list-style-type: none"> • продажа по каталогам; • прямая почтовая рассылка; • электронная рассылка; • телемаркетинг; • собственный сайт.

Задание 2. Составить производственный план и разработать производственную программу

Данное задание состоит из 2 блоков.

Блок 1. Составить производственный план проекта/предприятия.

1.1 Описать помещение, которое будет использовать для реализации проекта.

Задача:

- Дать информацию о помещениях (месторасположение, характеристики), которые используются (будут использоваться) в предпринимательской деятельности;
- Дать информацию о действующих (предварительных) условиях аренды.

Заполнить на основании данных таблицу 1 (бланк выполнения задания 2).

1.2 Оборудование (основные средства).

Задача:

- Дать характеристику основным средствам (оборудованию), имеющимся в наличии на момент написания бизнес- плана
- Дать характеристику основным средствам (оборудованию), которые Вы собираетесь приобретать в процессе реализации бизнес-плана.
- Дать характеристику основным средствам (оборудованию), которые Вы собираетесь приобретать в лизинг.

Лизинг (англ. leasing — аренда) — долгосрочная аренда (на срок от 6 месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором.

Размер ежемесячных платежей можно определить, обратившись за консультацией к менеджеру лизинговой компании.

Заполнить на основании данных таблицы 2, 3, 4 (бланк выполнения задания 2).

Необходимо провести расчет ежемесячных амортизационных отчислений.

К объектам основных средств относят оборудование сроком полезного действия от 12 месяцев. Перечень основных средств можно найти в Общероссийском классификаторе основных фондов (ОКОФ), (<https://okof2.ru/>).

Амортизация - процесс постепенного переноса стоимости основных средств на производимую продукцию (работы, услуги).

Амортизируемым имуществом признаются основные средства со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 100 000 рублей.

Начисления амортизации не приводит к оттоку денежных средств, но учитывается при расчете себестоимости продукта (услуги).

Наиболее распространенным является линейный метод расчета амортизации. Он позволяет высчитать ежемесячные амортизационные отчисления. НК РФ делит амортизируемое имущество по группам в зависимости от срока возможного полезного использования.

Формула расчета ежемесячных амортизационных отчислений.

$$K = \frac{\text{Первоначальная стоимость оборудования}}{N}$$

Где: K – ежемесячные амортизационные отчисления;

N – срок полезного действия выраженный в месяцах.

Пример расчета:

Предприятием приобретен станок с ЧПУ, первоначальная стоимость которого составляет 2 500 000 рублей и срок полезного действия 15 лет (180 месяцев).

Расчет:

$$K = \frac{2\,500\,000}{180} = 13\,888 \text{ руб.}$$

1.3 Описать потребности в сырье и материалах.

Задача:

– Дать перечень необходимых видов сырья (комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и т.д.) и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара (оказанной услуги).

– Проанализировать и выбрать подходящего поставщика. При этом Вами будет оцениваться его репутация (возможно, имеющийся опыт работы с ним), что входит в услугу (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию).

Необходимо четко представлять, какие материально-сырьевые затраты необходимо нести при осуществлении производства (затраты материалов на производство в соответствии с имеющимися нормативами), оказания услуг (расходные материалы при осуществлении офисной работы), торгово-закупочной деятельности (товары, закупленные у оптовых организаций, с целью последующей перепродажи).

Заполнить на основании данных таблицу 5 (бланк выполнения задания 2).

1.4 Определить прочие расходы проекта/предприятия.

Задача: *Проанализировать и выделить затраты, которые фирма будет нести постоянно (транспортные расходы, коммунальные расходы, хозяйственные расходы, реклама, и т.д.).*

Коммунальные расходы.

Расходы, связанные с обеспечением жизнедеятельности компании.

Заполнить на основании данных таблицу 6 (бланк выполнения задания 2).

Хозяйственные расходы.

Хозяйственные расходы - расходы, направленные на поддержание функционирования организации.

Затраты на продвижение продукции.

Под затратами на продвижение продукции понимаются те затраты, которые предприятие несет на распространение информации об организации, о потребительских свойствах товара или услуги, усовершенствование ее качеств.

Заполнить на основании данных таблицу 8 (бланк выполнения задания 2).

Блок 2. Разработать производственную программу.

Задача:

– Необходимо выделить номенклатуру основных товаров и услуг, которые Вы собираетесь производить.

– Показать объем производства и сбыта продукции в натуральном и денежном выражении.

При составлении прогноза реализации продукции (выполнении работ, оказании услуг) необходимо учитывать сезонность работы в зависимости от специфики предпринимательской деятельности.

Заполнить на основании данных таблицы 9-10 (бланк выполнения задания 2).

Бланк выполнения задания 2

Таблица 1 – Помещения необходимые для проекта/предприятия

Назначение помещения (офисное, складское,	Площадь, кв. м.	Правовое основание использования	Сумма аренды, руб./ месяц
--	--------------------	--	------------------------------

торговое, производственное)		(собственное, аренда)	

Таблица 2 – Имеющиеся оборудование

Наименование	Назначение	Количество	Общая стоимость, руб.	Амортизация, руб./мес.
<i>Принтер HP-J 1018</i>	<i>Печать буклетов</i>	<i>1</i>	<i>40000</i>	<i>1666</i>

Таблица 3 – Приобретаемое оборудование

Наименование	Назначение	Количество	Общая стоимость, руб.	Амортизация, руб./мес.

Таблица 4 – Лизинговое оборудование

Наименование	Назначение	Количество	Общая стоимость, руб.	Размер ежемесячного платежа, руб.

Таблица 5 – Затраты на сырье и материалы

Наименование	Ед. изм.	Объем потребления в месяц	Стоимость, руб./месяц
<i>Цемент</i>	<i>тонн</i>	<i>2</i>	<i>20000</i>

Таблица 6 – Коммунальные расходы

Назначение затрат	Величина потребления	Количество	Тариф руб.	Величина затрат (руб./мес.)
Энергоснабжение	м ³			
Водоснабжение	м ³			
Газоснабжение	м ³			
Теплоснабжение	м ²			
Вывоз ТБО	тонн			
Прочие				

Таблица 7 – Хозяйственные расходы

Назначение затрат	Величина затрат (руб./мес.)
Канцелярские товары и расходные материалы	
Санитарно-гигиенические изделия	
Бытовая химия	
Материалы для ремонта и технического обслуживания оборудования	
Приобретение инструмента	
Расходы на обслуживание противопожарной системы и сигнализации	
Интернет и телефония	
Оплата курсов подготовки, переподготовки и повышения квалификации	
Оплата услуг посреднических организаций	
Охрана	
Прочие	

Таблица 8 – Затраты на продвижение продукции

Назначение затрат	Величина затрат (руб./мес.)
Размещение информации в печатных СМИ, в том числе реклама на радио и телевидении, интернет	
Изготовление рекламной продукции (визитки, флаеры, логотипы, штендеры, вывески и т.п.)	
Аренда информационного пространства (аренда рекламных щитов и конструкции)	
Прочие	

Таблица 9 – Объем производства и сбыта продукции в натуральном выражении

Наименование произведенной продукции, работы,		Максимальное количество произведенной	Минимальное количество произведенной	Среднее количество произведенной
---	--	---------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

услуги		продукции в месяц	продукции в месяц	продукции в месяц
<i>КИРПИЧ</i>	<i>Кол-во</i>	<i>10 000</i>	<i>5000</i>	<i>7500</i>
	<i>Цена в руб.</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
	<i>Объем продаж в руб.</i>	<i>100000</i>	<i>50000</i>	<i>75000</i>

Таблица 10 – Выручка по месяцам

Месяц	Месячная выручка
Январь	
Февраль	
Март	
Апрель	
Май	
Июнь	
Июль	
...	

Примечание:

**Красным цветом и курсивом показан пример заполнения таблицы*

Задание 3. Составить организационный план

Задачи:

В данном задании необходимо указать информацию об основных видах и характере деятельности предприятия. Дать характеристику структуры управления, кадровой политики организации.

На начальном этапе, инициатор бизнес-проекта сосредотачивает в своих руках все управленческие функции:

- бухгалтерский учет и ведение финансов;
- руководство снабжением и сбытом;
- контроль над ценами и маркетинговой политикой предприятия и т.д.

Впоследствии, по мере роста компании, глава проекта может решить распределить обязанности между подчиненными. Соответственно, надо определить, какие именно специалисты Вам потребуются для успешного ведения бизнеса.

Описание бизнеса.

Наименование, организационно-правовая форма

Вид деятельности по бизнес-плану

История предприятия (для действующего бизнеса)

Достижения (если они были), наличие патентов, лицензий

Сведения о руководящем составе.

Важно отразить Ваш опыт работы именно в той области, в которой Вы планируете развивать свой бизнес-проект. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте, полученном Вами в качестве работы руководителем.

Заполнить на основании данных таблицы 1 и 2 (бланк выполнения задания 3).

Бланк выполнения задания 3

Таблица 1 - Сведения о кадровом составе для работающих в настоящее время.

Должность	Количество	Зарботная плата, руб.	Квалификационные требования

Таблица 2 - Сведения о планируемом кадровом составе.

Должность	Количество	Зарботная плата, руб.	Квалификационные требования

Задание 4. Составление финансового плана

Для расчета финансовой части бизнес - проекта (построения финансовой модели) рекомендовано использовать MS EXCEL.

Блок 1. Налоговое окружение (применяемая система налогообложения, налоговые режимы, страховые взносы).

Задачи:

- Определить режим налогообложения, применимый для Вашей предпринимательской деятельности;
- Произвести расчет суммы налога, определить сроки его уплаты.

Источники:

- Программы «Консультант плюс», «Гарант плюс эксперт» (в том числе интернет версия программ);
- Обратиться за консультацией к специалисту.

Заполнить на основании данных таблицу 1 (бланк выполнения задания 4).

Блок 2. Расчет себестоимости.

Задача:

- Произвести месячную калькуляцию себестоимости;
- Произвести калькуляцию себестоимости единицы продукции (работы, услуги).

Источники:

- Информация раздела «производственный план», «финансовый план».

Классификация издержек (затрат) на производство товаров (выполнение работ, оказания услуг).

Постоянные издержки не зависят от объема производства, существуют и при нулевом показателе производства. Это предшествующие обязательства предприятия

(проценты по займам и др.), налоги, амортизация, оплата охраны, аренда, зарплата управленческого персонала и т.д.

Переменные издержки зависят от количества производимой продукции, складываются из затрат на сырье, материалы, зарплату рабочим и т.д.

Сумма постоянных и переменных издержек образует **валовые издержки** - сумму денежных расходов на производство определенного вида продукции (оказание услуги).

Заполнить на основании данных таблицы 2 и 3 (бланк выполнения задания 4).

Блок 3. План доходов и расходов (БДР).

Задача:

– Произвести расчет показателя «чистая прибыль».

Источники:

– Информация раздела «производственный план», «финансовый план».

План доходов и расходов (бюджет доходов и расходов) показывает ожидаемые доходы и расходы от производства и реализации товаров, оказания услуг, торговой закупочной деятельности. При формировании БДР учитываются только текущие затраты (не учитываются первоначальные вложения, не учитывается сумма уплачиваемого основного долга по кредитам и займам).

Заполнить на основании данных таблицу 4 (бланк выполнения задания 4).

Блок 4. Источники финансирования бизнес-проекта.

Задачи:

– Определить перечень необходимых затрат на создание (развитие) предпринимательской деятельности;

– Дать подробные пояснения об источниках финансирования бизнес-проекта.

В качестве источника финансирования бизнес-проекта могут выступать: государственные субсидии, инвестиции частных лиц, банковский кредит, лизинг и т.д. Условия, касающиеся привлечения источников финансирования, определяются предпринимателем самостоятельно.

Заполнить на основании данных таблицу 5 и 6 (бланк выполнения задания 4).

Блок 5. Бюджет движения денежных средств.

Задачи:

– Спрогнозировать денежный поток;

Источники:

– Информация раздела «производственный план», «финансовый план».

При формировании бюджета движения денежных средств учитываются фактический приход и отток денежных средств. При формировании показателя «приход» учитываются суммы полученных кредитов и займов. При формировании показателя «отток» учитываются сумма выплачиваемого основного долга по займам и кредитам, не учитываются амортизационные отчисления. Затраты на приобретение оборудования учитываются при формировании показателя «отток» от инвестиционной деятельности.

Заполнить на основании данных таблицу 7 (бланк выполнения задания 4).

Блок 6. Расчет срока окупаемости и эффективности бизнес-проекта.

Задачи:

– Произвести расчет окупаемости проекта;

– Произвести расчет показателей NPV, IRR

При формировании денежного потока учитывается фактическое движение денежных средств. Учитываются первоначальные вложения.

NPV (чистая приведенная стоимость)

Расчет данного показателя основан на сопоставлении величины суммы вложений (инвестиций) с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, генерируемых этими вложениями. Поскольку приток денежных средств, в результате деятельности предприятия, распределен во времени, то он дисконтируется (уменьшается) с помощью коэффициента r . Показатель NPV приводит будущие денежные потоки (1 год, 2 год, 3 год реализации проекта), к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Если $NPV > 0$ проект прибыльный, $NPV < 0$ - проект убыточный, $NPV = 0$ - проект не прибыльный и не убыточный.

Заполнить на основании данных таблицу 8 (бланк выполнения задания 4).

Расчет данного коэффициента показывает, какая величина ставки дисконтирования приведет к тому, что NPV будет равен нулю.

Смысл данного коэффициента показывает максимально допустимый уровень расхода, который может быть связан с текущим проектом.

Например, если проект финансируется за счет банковских кредитов, то значение IRR показывает максимально возможный уровень банковской процентной ставки. Превышение этого уровня делает проект убыточным.

Пример расчета IRR в MS EXCEL представлена в бланке выполнения задания 4.

Блок 7. АНАЛИЗ РИСКОВ

Задача:

- Выявить внешние и внутренние риски Вашей предпринимательской деятельности;
- Продумать мероприятия по минимизации рисков.

Риски – это отрицательные воздействия внутренней и внешней среды на финансовые результаты предприятия. На внешние риски организация не может оказать воздействия, но может продумать шаги, которые позволят снизить потери в случае их возникновения. Внутренние риски фирма может контролировать и влиять на них.

Заполнить на основании данных таблицу 9 (бланк выполнения задания 4).

Блок 7. Календарный план реализации бизнес-плана.

Задача:

- Выделить ключевые мероприятия и события в процессе реализации Вашего бизнес- плана;
- Отразить срок их исполнения.

Любой бизнес-план содержит в себе целый комплекс мероприятий. Поэтому задачей автора бизнес - плана является составление хронологической последовательности ключевых этапов исполнения, с указанием конкретных сроков.

Заполнить на основании данных таблицу 10 (бланк выполнения задания 4).

Бланк выполнения задания 4

Таблица 1- Сумма уплачиваемых налогов с учетом применяемого режима налогообложения

Виды налогов	Ставка налога	Расчет суммы налога, руб.		
		Из расчета ежемесячно	За отчетный период	В год
Общий режим налогообложения				
Налог на прибыль (для юридических лиц)	20% от прибыли (глава 25 НК РФ)			
НДФЛ (для индивидуальных предпринимателей) **	13% от прибыли (глава 23 НК РФ)			
Налог на имущество*	Глава 30 НК РФ (в соответствии с НК РФ)			
Земельный налог	Глава 31 НК РФ (в соответствии с НК РФ)			
Транспортный налог	Глава 28 НК РФ (в соответствии с НК РФ)			
Специальные налоговые режимы				
ЕНВД	15% от вмененного дохода (глава 26.3 НК РФ)			
Патентная система налогообложения	6% от потенциального дохода (глава 26.5НК РФ)			
ЕСХН	6% от разницы доходы-расходы (глава 26.1 НК РФ)			
УСН доходы	6% от дохода (глава 26.2 НК РФ)			
УСН доходы- расходы	15% от разницы доходы-расходы (глава 26.2 НК РФ)			

*ИП Иванов И.И. занимается производством, является плательщиком УСН (6% от дохода). По прогнозам производственного плана, ежемесячный доход ИП составит 80 тыс. руб. Налог, из расчета ежемесячно, составит 4800 руб. (80 000 руб. *6%). Годовая сумма налога составит 57 600 руб. (4800 руб. *12 мес.).*

Пример заполнения таблицы 2

<i>Наименование статей</i>	<i>Сумма руб./мес.</i>
<i>Сырье, материалы</i>	<i>200 000</i>
<i>Заработная плата с отчислениями</i>	<i>150 000</i>
<i>Коммунальные платежи (электроэнергия, вода, тепло и т.д.)</i>	<i>20 000</i>
<i>Затраты на рекламу</i>	<i>10 000</i>
<i>Хозяйственные расходы</i>	<i>10 000</i>
<i>Транспортные расходы</i>	<i>17 000</i>
<i>ИТОГО:</i>	<i>407 000</i>

Таблица 2 – Себестоимость продукции по статьям калькуляции

Наименование статей	Сумма руб./мес.
Сырье, материалы	
Аренда помещения и оборудования	
Заработная плата с отчислениями	
Амортизация оборудования	
Коммунальные платежи (электроэнергия, вода, тепло и т.д.)	
Ежемесячный лизинговый платеж (если есть)	
Проценты по кредиту (если есть)	
Затраты на рекламу	
Хозяйственные расходы	
Транспортные расходы	
Налоги (земельный налог, имущественный налог, транспортный налог)	
Прочее	
ИТОГО:	

Таблица 3 - Месячная себестоимость всего объема выпускаемой продукции (услуг)

Месяц	Месячные затраты
1 месяц	
2 месяц	
3 месяц	
4 месяц	
5 месяц	
6 месяц	
7 месяц	
8 месяц	
9 месяц	
10 месяц	
11 месяц	
12 месяц	

Пример построения бюджета доходов и расходов

Сумма, руб.	1 месяц	2 месяц	3 месяц	...
Выручка	250 000,00	325 000,00	357 500,00	
Затраты (себестоимость)	210 750,00	262 703,00	260 292,00	
Прочие доходы	0,00	0,00	0,00	
Прочие расходы	3750,00	5625,00	5625,00	
Прибыль убыток (1-2+3-4)	35 500,00	56 672,00	91583,00	
Налог	5 600,00	5 600,00	5 600,00	
Чистая прибыль (убыток) (5-6)	29 900,00	51 072,00	85 983,00	
Чистая прибыль (убыток) нарастающим итогом (7+8)	<i>29 900,00</i>	80 972,00	166 955,00	

Таблица 4 – Бюджет доход и расходов по проекту

Сумма, руб.	1 месяц	2 месяц	3 месяц	...
Выручка				
Затраты (себестоимость)				
Прочие доходы				
Прочие расходы				
Прибыль убыток (1-2+3-4)				
Налог				
Чистая прибыль (убыток) (5-6)				
Чистая прибыль (убыток) нарастающим итогом (7+8)				

Таблица 5 – Источники финансирования

Всего, руб.	Сумма, руб.
В том числе:	
Собственные средства	
Средства гранта (субсидии), руб.	
Дополнительные заемные средства, руб.	
-Банковский кредит	
-Инвестиционные фонды	
-Венчурный капитал	
-Иные источники финансирования	

Таблица 6 – Основные статьи финансирования вашего проекта

Наименование инвестиций	Сумма, руб.
1. Основные средства	
1.1	
1.2	
...	
2. Сырье и материалы	
2.1	
2.2	
...	
3. Прочие расходы	
3.1	
3.2	
...	
ИТОГО:	

Пример построения бюджет движения денежных средств

	1 месяц	2 месяц	3 месяц	...
I. Операционная (основная) деятельность				
Приток				
Приход от продаж (оказания услуг)	250 000,00	325 000,00	357 500,00	
Всего	250 000,00	325 000,00	357 500,	
Отток				
текущие расходы по основной деятельности)	210 750,00	262 703,00	260 292,00	
Проценты по кредиту	3750,00	5625,00	5625,00	
Налоги	5 600,00	5 600,00	5 600,00	
Всего	220 100,00	273 928,00	271 517,00	
Чистый операционный поток (1-2)	29 900,00	51 072,00	85 983,00	
II. Инвестиционная деятельность				
Закупка основных фондов	500 000,00	0,00	0,00	
Отток всего	500 000,00	0,00	0,00	
Продажа основных фондов	0,00	0,00	0,00	
Приток всего	0,00	0,00	0,00	

Чистый инвестиционный поток (6-5)	-500 000,00	0,00	0,00	
III. Финансовая деятельность				
Приток				
Получение кредитов и займов	500 000,00	0,00	0,00	
Всего	500 000,00	0,00	0,00	
Отток				
Возврат кредитов и займов	14 000,00	14 000,00	14 000,00	
Всего	14 000,00	14 000,00	14 000,00	
Чистый финансовый поток (8-9)	486 000,00	-14 000,00	-14 000,00	
Общий чистый поток (3+7+10)	15 900,00	37 072,00	71 983,00	
Общий чистый поток нарастающий итогом (11+12)	15 900,00	52 972,00	124 955,00	

Таблица 7 - Построение бюджета движения денежных средств

	1 месяц	2 месяц	3 месяц	...
I. Операционная (основная) деятельность				
Приток				
Приход от продаж (оказания услуг)				
Всего				
Отток				
текущие расходы по основной деятельности)				
Проценты по кредиту				
Налоги				
Всего				
Чистый операционный поток (1-2)				
II. Инвестиционная деятельность				
Закупка основных фондов				
Отток всего				
Продажа основных фондов				
Приток всего				
Чистый инвестиционный поток (6-5)				
III. Финансовая деятельность				
Приток				
Получение кредитов и займов				
Всего				
Отток				
Возврат кредитов и займов				
Всего				
Чистый финансовый поток (8-9)				
Общий чистый поток (3+7+10)				
Общий чистый поток нарастающий итогом (11+12)				

Таблица 8 – Расчет чистого дисконтированного денежного потока (NPV)

Показатели	1 год	2 год	3 год	...
Валовая выручка				
Затраты - всего				
Налог				
Расходы на приобретение активов (инвестиции)				
Внереализационные доходы (субсидии)				
Расходы по финансовой деятельности (проценты по кредитам)				
Чистые выгоды (1-2-3-4+5-6)				
Коэффициент дисконтирования				
Дисконтированный поток (7*8)				
Накопленный дисконтированный поток (NPV) (9+10)				

Расчет коэффициента дисконтирования

$$\text{Коэффициент дисконтирования} = \frac{1}{(1 + r)^n}$$

Где: n - год реализации проекта

R – ставка дисконтирования

Пример расчета

Ставка дисконтирования	1 год	2 год	3 год
20%	Коэффициент дисконтирования		
	$1/(1+0,2)^1$	$1/(1+0,2)^2$	$1/(1+0,2)^3$
	0,833	0,694	0,579

Пример расчета IRR в MS EXCEL

	A	B	C
1		1 год	2 год
2	Показатели эффективности проекта		
3	Поток без учета дисконтирования	-26117315,3	33692902,3
4	Поток без учета дисконтирования накопленным итогом	-26117315,3	7575587,0
5	Поток с учетом дисконтирования	-21764429,4	23397848,8
6	Поток с учетом дисконтирования накопленным итогом	-21764429,4	1633419,4
7			
8	NPV	1633419,4	
9	IRR	=ВСД(В3:С3)	
10	Срок окупаемости с учетом дисконтирования	23	месяцев
11	Срок окупаемости без учета дисконтирования	21	месяцев

Период	1 год	2 год	...
Поток без учета дисконтирования	-26 117 315	33 692 902	
Поток без учета дисконтирования нарастающим итогом	-26 117 315	7 575 587	
Формула расчета срока окупаемости: Ток = (1 - (- 26 117 315) / 33 692 902)*12 мес.			
Ток = 21 месяц			

Пример расчета срока окупаемости с учетом дисконтирования в MS EXCEL

	A	B	C
1		1 год	2 год
2	Показатели эффективности проекта		
3	Поток без учета дисконтирования	-26117315,3	33692902,3
4	Поток без учета дисконтирования накопленным итогом	-26117315,3	7575587,0
5	Поток с учетом дисконтирования	-21764429,4	23397848,8
6	Поток с учетом дисконтирования накопленным итогом	-21764429,4	1633419,4
7			
8	NPV	1633419,4	
9	IRR	29%	
10	Срок окупаемости с учетом дисконтирования	$= (1 + (-B6)/C5) * 12$	
11	Срок окупаемости без учета дисконтирования	21	месяцев

Пример факторов и мер по минимизации рисков для заполнения таблицы 9.

Внешние риски Источники: <ul style="list-style-type: none"> • инфляция; • резкое падение спроса на продукцию; • погодные факторы; • политика правительства; • экологические и социальные эффекты; • изменение требований потребителей; • подорожание сырья; • действие конкурентов; • воздействие третьих лиц. и т.д.	Внутренние риски. Источники: <ul style="list-style-type: none"> • поломка оборудования; • срыв поставок сырья; • заболевание работника; • ухудшение качества продукции; • низкий уровень управления;
Меры по минимизации: <ul style="list-style-type: none"> • страхование; • дублирование; • профилактические работы; • формирование товароматериальных запасов. 	

Таблица 9 – Описание рисков

Риск	Фактор риска	Меры по предотвращению

Таблица 10 - Календарный план реализации бизнес-плана		
Мероприятия	Срок исполнения	

Примечание:

**Красным цветом и курсивом показан пример заполнения таблицы*

Заключение

В заключение необходимо сделать выводы по каждому выполненному заданию, а также описать результаты составленного бизнес-плана.

Задание 1....

Задание 2....

Задание 3....

Задание 4....

Общие выводы...

Процедура оценивания:

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Выставить результаты оценки

Критерии оценки:

- 20 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок и сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 19 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок, но не сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 18 баллов – расчеты проведены в полном объеме, но при расчетах были допущены незначительные ошибки, которые не повлияли на конечный результат;

- 15 баллов – работа выполнена на 70%;
- 14 баллов – работа выполнена на 60%;
- 13 баллов – работа выполнена на 50%;
- 12 балла – работа выполнена на 40%;
- 11 балла – работа выполнена на 30%;
- 10 балла – работа выполнена на 20%;
- 5 балл – работа выполнена на 10%;
- 0 баллов – задание не выполнено.

7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр __9__

№ п/п	Вопросы
1	Процесс развития стратегического менеджмента
2	История становления стратегического менеджмента
3	Сущность стратегического менеджмента
4	Объекты стратегического менеджмента
5	Функции стратегического менеджмента
6	Основные этапы стратегического управления
7	Понятие миссии организации
8	Основные черты миссии организации
9	Понятие цели организации
10	Критерии качества цели организации
11	Виды целей организации
12	Требования, предъявляемые к цели организации
13	Стратегическое планирование в организации
14	Стратегическая пирамида, альтернативные подходы
15	Особенности корпоративной стратегии
16	Матрица БКГ, ее структура
17	Методика составления матрицы БКГ
18	Анализ предпринимательской единицы с помощью Матрицы БКГ
19	Функциональная стратегия
20	Факторы, определяющие стратегию компании
21	Подходы к разработке стратегии
22	Стили управления
23	Роль оргструктуры организации в реализации стратегии
24	Понятие макро и микросреды организации
25	Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
26	Внутренняя среда организации
27	Типы внешнего окружения
28	Методы реагирования на изменения внешней среды
29	PEST-анализ: цель и порядок проведения
30	Понятие отраслевого анализа
31	Основные показатели отрасли
32	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» М. Портера
33	Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
34	Понятие управленческого анализа
35	Этапы проведения управленческого анализа
36	Конкурентные преимущества
37	SWOT-анализ

38	Основные стратегии развития организации
39	Понятие стратегических альтернатив
40	Особенности формирования стратегических альтернатив
41	Этапы реализации стратегии
42	Контроль реализации стратегии
43	Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости
44	Типы бизнес-стратегий
45	Характеристика бизнес- стратегий
46	Оценка эффективности стратегии
47	Стратегический куб как модель стратегического состояния организации
48	Содержание методик оценки качества экспертной оценки.
49	Сущность матрицы анализа внутренней среды по бизнес-функциям.
50	Экономическая сущность категории «потребительная стоимость».
51	Потребительная стоимость как основа конкурентоспособности продукции и предприятия.
52	Методические подходы к оценке конкурентоспособности.
53	Совокупность факторов, определяющих стратегию формирования потребительной стоимости.
54	Методики оценки конкурентоспособности потенциала предприятия с позиций создания потребительной стоимости.
55	Технология разработки стратегии формирования потребительной стоимости.
56	Принципы и подходы к формированию стратегии.
57	Структура, особенности и модель оценки системы информационного обеспечения как основа для разработки стратегии и тактики.
58	Исследование взаимных влияний компонент внутренней и внешней
59	Методики диагностики стратегии производства, предприятия и т.п., выбор стратегических альтернатив.
60	Определение возможных вариантов развития и стратегий.

7.3.2. Критерии и нормы оценки

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
9	Зачет	«отлично/зачтено» 85-100	выставляется, если студент демонстрирует глубокое и полное овладение содержанием материала, в котором студент легко ориентируется, владение понятийным аппаратом, умение связывать теорию с практикой, решать практические задачи, высказывать и обосновывать свои суждения, грамотное, логичное изложение ответа
		«хорошо/зачтено» 70-84	выставляется студенту, если он освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале осознанно применяет знания для решения практических задач грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
			отдельные неточности
		«удовлетворительно/ зачтено» 55-69	выставляется, если студент освоил материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале применяет знания для решения практических задач, излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют неточности
		«неудовлетворительно / не зачтено» 0-54	выставляется, если студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не выделяет главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно излагает материал

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1.	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Б. Т. Кузнецов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4.	учеб. пособие	2023	https://www.iprbookshop.ru/142669.html
2.	Фомичев, А. Н.	Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 467 с. — ISBN 978-5-394-05124-1.	учебник	2023	https://www.iprbookshop.ru/144019.html
3.	Томпсон, А. А.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5.	учебник	2023	https://www.iprbookshop.ru/141550 .

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Шадченко Н. Ю.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие	учеб.-метод. пособие	2017	ЭБС "IPRbooks" http://www.iprbo

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
		для преподавателей и студентов направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. - 2-е изд. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. - 48 с. - ISBN 978-5-4486-0001-2.			okshop.ru/62888.html .
2	Петров А. Н.	Стратегический менеджмент [Текст] : для бакалавров : учебник / А. Н. Петров [и др.] ; под ред. А. Н. Петрова . - 3-е изд. ; Гриф УМО. - Санкт-Петербург : Питер, 2015. - 398 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 388-398. - Прил.: с. 342-387. - ISBN 978-5-496-01725-1 : 642-00.	учебник	2015	1

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Springer Link[Электронный ресурс] : [база данных]. – Switzerland: Springer Nature, 1842– . – Режим доступа : link.springer.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
- Science Direct [Электронный ресурс] : коллекция электронных книг издательства Elsevier. – Netherlands: Elsevier, 2018– . – Режим доступа : sciencedirect.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows: WinPro 10 RUS Upgrd OLP NL Acdmc	договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно; контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно
2	Office Standard: Office Stdandard 2013 Russian OLP NL AcademicEdition	договор № 690 от 19.05.2015, срок действия – бессрочно

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1.	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-807)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские. Транспарант-перетяжка, системный блок .
2.	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-810)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские. Транспарант-перетяжка, системный блок .
3.	Учебная аудитория для проведения занятий	Столы ученические двухместные, стулья,

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-411)	стол преподавательский, доска аудиторная (меловая).
4.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-105)	Столы, стулья, стеллажи (в т.ч. выставочные) с книгами, компьютеры, мобильные рабочие места
5.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-406)	Столы компьютерные, стулья, микрокомпьютеры raspberry pi 32 bit.