



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**«Стратегическое планирование»**

Автор  
Бородай В.А.

Ростов-на-Дону, 2015



## Аннотация

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению 43.03.02 «Туризм»

## Автор

Доктор социологических наук,  
профессор Бородай В.А.



## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>5</b>
Раздел I Теоретико-методологические основы стратегического планирования.....	5
Тема 1. Введение в теорию стратегического планирования. Историография стратегического планирования.....	5
Тема 2. Основные этапы стратегического управления .....	6
Тема 3. Факторы, определяющие стратегию организации ..	8
Тема 4. Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии .....	10
Раздел II Технологии стратегического планирования .....	11
Тема 5. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды .....	11
Тема 6. Отраслевой (конкурентный) анализ .....	13
Тема 7. Основные стратегии развития организации.....	15
Тема 8. Реализация стратегии организации .....	16
<b>ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>19</b>
1. Основная литература .....	19
2. Дополнительная литература .....	19

## ВВЕДЕНИЕ

Семинарское занятие в вузе - форма самостоятельной работы студентов, позволяющая приобщить студентов к научному использованию источников и литературы. Семинар это форма творческой работы, позволяющая к тому же и закрепить и углубить имеющиеся знания. Следует разумно организовывать работу по подготовке к семинарскому занятию. К теме каждого семинара даётся определённый план, состоящий из нескольких основных тем занятия, примерных тем докладов, контрольных вопросов, также рекомендуется список литературы. Работу следует организовать в следующей последовательности:

Прочтение рекомендованных глав из различных учебников. Ознакомление с рекомендованной литературой из обязательного списка.

Чтение и анализ каждого источника. Прежде всего, следует ознакомиться с методическими указаниями к каждому семинару. Выводы должны делаться самостоятельно. Критическое отношение (конечно, обдуманное) является обязательным элементом научной аналитической работы.

Необходимо подготовить ответы на каждый вопрос плана. Каждое положение ответа подтверждается (если форма семинара это предусматривает) выдержкой из источника литературы. Подготовку следует отразить в виде плана в тетради подготовки к семинарам. Если преподавателем поручено подготовить доклад или сообщение по какой-то указанной теме, то он готовится и в письменной и в устной форме (в расчете на 5-7 минут сообщения). После этого он должен быть обсуждён на семинаре на предмет полноты, глубины раскрытия темы, самостоятельности выводов, логики развития мысли. На семинарском занятии приветствуется любая форма вовлечённости: участие в обсуждении, дополнения, критика - всё, что помогает более полному и ясному пониманию проблемы.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Раздел I Теоретико-методологические основы стратегического планирования

#### Тема 1. Введение в теорию стратегического планирования. Историография стратегического планирования

- 1.1 Истоки возникновения стратегического планирования
- 1.2 Этапы развития стратегического планирования
- 1.3 Предмет стратегического планирования и управления
- 1.4 Функции стратегического планирования

#### Доклады:

1. Структура стратегического планирования
2. Основные компоненты стратегического планирования
3. История становления и развития стратегического планирования
4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
5. Предпосылки развития стратегического планирования на российских предприятиях
6. Отличительные особенности стратегии по И. Ансоффу и Г. Минцбергу

#### Контрольные вопросы:

#### 1. Для организации характерно такое свойство системы, как...

1. единство главной цели для всех элементов
2. децентрализация
3. цикличность
4. дуализм

#### 2. Укажите верное определение стратегии организации:

1. стратегия - генеральная программа действий

## Стратегическое планирование

организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей;

2. стратегия – непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определение средств и сроков их реализации;

3. стратегия – комплекс мероприятий и программ развития структурных подразделений организации, направленных на достижение целей отдельной стратегической хозяйственной единицы;

### **3. Основной характеристикой организации как открытой системы является:**

1. обмен ресурсами с внешней средой
2. сильное лидерство
3. способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения

### **4. Что поступает в организацию из внешней среды?**

1. цели
2. информация
3. ресурсы

### **5. Что поступает во внешнюю среду из организации?**

1. информация
2. ресурсы
3. готовая продукция

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1.; 1.2; 1.4; 2.1; 2.2; 2.4;]

## **Тема 2. Основные этапы стратегического управления**

2.1 Определение сферы деятельности и разработка миссии организации

2.2 Разработка долговременных и краткосрочных целей деятельности организации

2.3 Разработка стратегии достижения целей деятельности

2.4 Реализация стратегии организации.

2.5 Оценка эффективности стратегии по результатам

## Стратегическое планирование

деятельности организации и введение корректирующих воздействий

### Доклады:

1. Определение миссии организации. Подходы к формированию миссии
2. Цели экономической организации. Типы целей в организации
3. Построение иерархии целей туристской организации
4. Пространство определения целей туристской организации
5. Особенности стратегических решений
6. Контур стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана предприятия
7. Модель формирования стратегического плана И. Ансоффа.

### Контрольные вопросы:

**1. Качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений предприятия принято называть:**

1. миссией организации;
2. оперативным менеджментом;
3. структурой организации;
4. делегированием;

**2. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения \_\_\_\_\_, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.**

1. образа
2. миссии
3. стратегии

**3. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?**

1. конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
2. философия и предназначение, смысл существования организации

## Стратегическое планирование

3. предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

### **4. Назовите исходный процесс стратегического управления?**

1. анализ среды;
2. выбор стратегии;
3. определение миссии и целей.

### **5. Какой этап наступает после того, как определены миссия и цели организации?**

1. выбор стратегии;
2. выполнение стратегии;
3. оценки.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.3; 1.4; 2.1; 2.3;]

## **Тема 3. Факторы, определяющие стратегию организации**

- 3.1 Выстраивание стратегической пирамиды
- 3.2 Процедуры выработки плановых решений – планирование «снизу-вверх», «сверху-вниз», интерактивное планирование
- 3.3 Корпоративное планирование. Итеративное планирование. Интуитивное планирование. Хаотическое планирование

### **Доклады:**

1. Факторы, определяющие стратегию организации: по сфере возникновения.
2. Факторы, определяющие стратегию организации: по природе возникновения.
3. Факторы, определяющие стратегию организации: по возможности прогнозирования.
4. Факторы, определяющие стратегию организации: по масштабам распространения факторов.
5. Факторы, определяющие стратегию организации: по

открытости.

### **Контрольные вопросы:**

#### **1. Стратегический менеджмент перед собой ставит группы задач, это?**

1. краткосрочные, стратегические;
2. долгосрочные, стратегические;
3. краткосрочные, долгосрочные.

#### **2. Товары и услуги, которые предприятие предлагает покупателям на рынке - это?**

1. продукция;
2. предложение;
3. сделка.

#### **3. Создание внутреннего побуждения к действиям - это?**

1. мотивация;
2. методология;
3. миссия организации.

#### **4. Функция управления - это?**

1. обоснованное направление управленческой деятельности;
2. деятельность по обеспечению реализации цели организации;
3. набор правил для принятия решений.

#### **5. Планирование - это?**

1. один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление целей всех членов организации к достижению общих для них целей;
2. подготовка и выработка определенного направления деятельности;
3. когда работники подчиняются руководителю.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.2; 2.3; 2.4;]

## Стратегическое планирование

**Тема 4. Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии**

- 4.1 Главный стратегический подход
- 4.2 Подход «делегирование полномочий»
- 4.3 Совместный подход
- 4.4 Инициативный подход

**Доклады:**

1. Особенности стратегического планирования на различных стадиях цикла развития предприятия
2. Учет цикличности развития экономических систем в стратегическом анализе и при целеполагании
3. Модели стратегического выбора
4. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, применяющей стратегии реактивного, активного и планового управления
5. Выбор стратегий в рамках матрицы БКГ
6. Модель «Мак-Кинзи 7-S»
7. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации

**Контрольные вопросы:****1. Какая тенденция существования фирмы более прогрессивная:**

1. функционирование;
2. развитие.

**2. К видам стратегий, избираемых предприятием при разработке стратегических альтернатив, развития, не относится стратегия...**

1. дифференциации
2. сокращение численности персонала
3. «снятие сливок»

**3. Какие основные элементы должна включать в себя миссия организации? (отметьте несколько правильных ответов)**

1. предпочтения потребителей

## Стратегическое планирование

2. задачи фирмы с учетом ее базовых услуг или товаров, основных рынков и технологий
3. культура организации
4. персонал

### **4. Какие цели формулируются в первую очередь?**

1. краткосрочные, от которых в дальнейшем можно двигаться на уровни выше
2. среднесрочные, являющиеся «золотой серединой», т.к. от них легко как опуститься на уровень ниже, так и подняться на уровень выше
3. долгосрочные, как ориентир для других уровней

### **5. Отражается ли достижимость целей на качестве работы персонала организации?**

1. да, так как это мощный мотиватор к деятельности
2. да, так как от этого может меняться отношение к ним руководства
3. нет, данная характеристика целей не связана с эффективностью работы персонала
4. нет, она отражается только на руководстве организации

### **Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.2; 1.3; 2.2; 2.3;]

## **Раздел II Технологии стратегического планирования**

### **Тема 5. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды**

- 5.1 Макросреда организации. Микросреда компании.
- 5.2 SWOT-анализ. PEST-анализ
- 5.3 Элементы внутренней среды организации

### **Доклады:**

1. Теоретические основы управленческого анализа
2. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

## Стратегическое планирование

3. Цели и задачи анализа внешней среды
4. Характеристика макроокружения
5. Характеристика непосредственного окружения
6. Анализ и оценка внутренней среды фирмы

### Контрольные вопросы:

#### 1. Что является целью SWOT-анализа:

1. определение и изучение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка;
2. определение конкурентоспособности поставщиков продукции для предприятия;
3. привлечение капитала в бизнес в виде прямых инвестиций и средств акционеров;
4. расширение организации за счет нового производства, технологически не связанного с традиционным и ориентированного на новые рынки;

#### 2. Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем - это

1. SWOT-анализ
2. управленческий анализ
3. проблемный анализ

#### 3. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

1. поставщики
2. конкуренты
3. собственники

#### 4. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

1. цели
2. персонал
3. методы решения управленческих задач

#### 5. Анализ среды предполагает изучение 3х составляющих. Что здесь лишнее?

1. внешняя среда организации;
2. макроокружение;

## Стратегическое планирование

3. внутренняя среда организации.
4. диверсификация

### Рекомендуемая литература:

[1.1.; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2;]

## Тема 6. Отраслевой (конкурентный) анализ

- 6.1 Определение экономических характеристик отраслевого окружения
- 6.2 Оценка степени конкуренции
- 6.3 Модель «пяти сил» Портера

### Доклады:

1. Определение ключевых факторов успеха
2. Степень привлекательности отрасли
3. Определение критических точек организационной среды
4. Метод сравнительных преимуществ
5. Концепция движущих сил отрасли
6. Теория конкурентного преимущества

### Контрольные вопросы:

#### **1. К интегральной оценке конкурентных преимуществ применяют подходы**

1. регулятивный;
2. системный;
3. комплексный;
4. нормативный;

#### **2. Конкурентоспособность фирмы представляет собой**

1. совокупность компонентов, характеризующих отдельные сферы страны и оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы.

2. борьбу между социальными субъектами, прежде всего классами за лучшие условия существования, в том числе за более выгодные условия производства и сбыта товаров и получение наивысшей прибыли (экономическая конкуренция).

3. способность фирмы выпускать конкурентоспособную

## Стратегическое планирование

продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;

4. завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами.

### **3. Конкурентоспособность товара — это**

1. завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами;

2. превосходство над конкурирующими аналогами как по степени удовлетворения потребностей, так и по суммарным затратам потребителя на приобретение и пользование товаром;

3. борьба между социальными субъектами, прежде всего классами за лучшие условия существования, в том числе за более выгодные условия производства и сбыта товаров и получение наивысшей прибыли (экономическая конкуренция);

4. одна из основных форм организации межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов других индивидов или групп.

### **4. Конкурентное преимущество — это**

1. способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами;

2. борьба между социальными субъектами, прежде всего классами за лучшие условия существования, в том числе за более выгодные условия производства и сбыта товаров и получение наивысшей прибыли;

3. завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами;

4. все выше перечисленное вместе взятое.

### **5. Конкурентная борьба - это**

1. завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с конкурентами;

2. способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию;

3. способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации ими конкурентных преимуществ;

4. все выше перечисленное вместе взятое.

**Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 2.4;]

**Тема 7. Основные стратегии развития организации**

- 7.1 Ограниченное развитие
- 7.2 Стратегии роста
- 7.3 Стратегия сокращения
- 7.4 Комбинированная стратегия

**Доклады:**

1. Анализ разрыва
2. Анализ динамики издержек и кривая опыта
3. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла
4. Модель "продукт - рынок"
5. Портфельные модели анализа стратегии
6. Модель БКГ
7. Базовые стратегии конкуренции
8. Разработка функциональных стратегий

**Контрольные вопросы:**

**1. Стратегия \_\_\_\_\_, по мнению М.Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.**

1. зрелости
2. развития
3. функционирования

**2. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия \_\_\_\_\_ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими**

1. лидерства в снижении издержек
2. фокусирования
3. умеренного роста

**3. В менеджменте укрепление позиций и захват рынка, планирование прибыли, ускоренный рост, жесткий**

## Стратегическое планирование

**стиль руководства являются характерными целями на стадии \_\_\_\_\_ организации**

1. старения
2. зрелости
3. роста

**4. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...**

1. бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
2. комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации
3. технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации

**5. Для выбора роста компании существуют такие стратегии, как?**

1. портфельная, деловая, функциональная;
2. организационная, экономическая, деловая;
3. портфельная, деловая.

**Рекомендуемая литература:**

[1.1; 1.3; 1.4; 2.2; 2.4;]

### **Тема 8. Реализация стратегии организации**

8.1 Сущность выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу и состоянию среды

8.2 Доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия

8.3 Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов

8.4 Контроль реализации стратегии

**Доклады:**

1. Создание правил, политик и процедур для реализации стратегии
2. Создание организации, способной успешно реализовать стратегию

## Стратегическое планирование

3. Приведение организационной структуры компании в соответствие со стратегией
4. Усовершенствование стратегии: внедрение общего менеджмента качества и реинжиниринг бизнес-процессов
5. Создание поддерживающих стратегию ИТ-систем
6. Стратегия и финансовые ресурсы организации: увязка бюджета со стратегией
7. Создание системы мотивации менеджеров и персонала, стимулирующей к эффективной реализации стратегии

### Контрольные вопросы:

**1. Действие, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Это?**

1. доминирование;
2. надзор;
3. контроль.

**2. Существует три этапа управления контролем. Какой из них лишней?**

1. точное определение целей;
2. установление стандартов;
3. реализация действий;
4. изменение того, что было в действительности.

**3. Процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя и более людьми – это?**

1. коммуникация;
2. контроль;
3. руководство.

**4. Цель, которая позволяет решить внутренние проблемы организации – это?**

1. получение прибыли;
2. доверие;
3. контракты.

**5. Какой из перечисленных этапов не является эталоном управленческого контроля?**

1. подготовка организационного контроля;
2. установление стандартов;

## Стратегическое планирование

3. этап реализации действий.

### **Рекомендуемая литература:**

[1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.4;]

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Основная литература

1.1 Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкель Бизнес-планирование: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М. ISBN 978-5-9558-0270-1, 2013

1.2 М.М. Купцов Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М. ISBN 978-5-369-00634-4. 2011

1.3 В.В. Янковская Планирование на предприятии: Учебник. М.: НИЦ Инфра-М. ISBN 978-5-16-004280-0. 2013

1.4 Чудновский А.Д., Жукова М.А. Управление индустрией туризма России в современных условиях.- М.: Кнорус, 2010.

### 2. Дополнительная литература

2.1 Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров. М.: Дашков и К. ISBN 978-5-394-01948-7. 2013

2.2 Ю.В. Гуськов Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: Альфа-М: ИНФРА-М. ISBN 978-5-98281-254-4. 2011

2.3 Т.Н.Бабич, И.А. Козьева, Ю.В.Вертакова, Э.Н.Кузьбожев. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: НИЦ Инфра-М. ISBN 978-5-16-004577-1.2012

2.4 Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс] : Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». ISBN 978-5-394-02141-1.2013