

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.03.2022 18:38:10  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcd927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

 **В.В. Шутенко**  
личная подпись    инициалы, фамилия

« 21 » июня 2021 г.

Протокол № 10 от 21.06.2021

Председатель совета

  
личная подпись

**В.В. Шутенко**

инициалы, фамилия

**канд. экон. наук, доцент Макарова Людмила Михайловна**

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

## **Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Разработка стратегии функционирования и политики развития предприятия**

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): **38.03.02 Менеджмент**  
(код, наименование без кавычек)

ОПОП: **Производственный менеджмент**  
(наименование)

Форма освоения ОПОП: **очная, очно-заочная, заочная**  
(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: **7** (з.е.)

Всего учебных часов: **252** (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Зачет	7	9	9
Экзамен	8	10	10

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2019

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, умений и навыков работы в условиях рыночной экономики, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и подготовить специалистов, обладающих знаниями в области разработки стратегии функционирования и политики развития предприятия с учетом последних достижений и передового опыта.
Задачи дисциплины	<p>Изучить сущность и роль стратегии функционирования и политики развития предприятия.</p> <p>Усвоить основные цели, задачи и принципы стратегии предприятия.</p> <p>Провести анализ уровней стратегического управления.</p> <p>Раскрыть суть стратегического планирования и стратегии развития.</p> <p>Научиться разрабатывать стратегии функционирования и развития предприятия.</p> <p>Освоить роль политики предприятия и методы ее совершенствования.</p> <p>Провести диагностический анализ источников эффективности и выявить потенциальные возможности развития предприятия.</p> <p>Развитие способности к профессиональному и методологическому мышлению.</p> <p>Обучение студентов методам профессиональной оценки альтернативных вариантов развития стратегии, самостоятельного или совместного поиска и выбора оптимального из них в зависимости от конкретных рыночных условий, а также ресурсов и возможностей современных организаций.</p> <p>Обучение студентов системному подходу в понимании выбора стратегии предприятия, преемственности с другими ранее изучаемыми дисциплинами и курсами, а также использованию полученных знаний на практике.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<p>Бизнес-планирование</p> <p>Маркетинг</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Основы теории управления и структуры производственных систем</p> <p>Оценка стоимости предприятия (бизнеса)</p> <p>Планирование деятельности предприятия и формирование производственных программ</p> <p>Экономика организации (предприятия)</p>
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<p>Корпоративный менеджмент</p> <p>Государственная итоговая аттестация</p>

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Компетенции/ ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
	ПК3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности		

Знать	методы и основные теории стратегического менеджмента; подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	знает методы и основные теории стратегического менеджмента; подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	Тест
Уметь	разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития деятельности предприятий ресторанного бизнеса	умеет получать, обобщать и интегрировать данные о состоянии и динамике объекта управления качеством, осуществлять мониторинг и оценку качества; проводить анализ конкурентной сферы отрасли	Выполнение реферата
Владеть	навыками формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы	владеет навыками применения качественных и количественных методов оценки параметров и характеристики систем управления качеством, навыками применения инструментария оценки прогресса в области улучшения качества; применения методов анализа конкурентной среды в ресторанном бизнесе	Презентация
<b>ПК5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b>			
Знать	типологии системы взаимосвязи между конкурентными и функциональными стратегиями предприятия.	знает виды планов и соответствующие им системы производственных и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия; знает основы организации планово-экономической работы на предприятии.	Тест
Уметь	разрабатывать сбалансированные управленческие решения на основе анализа содержания и взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия	умеет рассчитывать плановые показатели деятельности предприятия	Выполнение реферата

Владеть	<p>навыками количественного и качественного анализа исходных данных при решении экономических задач;</p> <p>навыками анализа и оценки стратегий, перевода стратегии на операционный уровень.</p>	<p>владеет навыками, приемами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для расчета плановых показателей деятельности предприятия.</p>	Презентация
ПК16 владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов			
Знать	<p>теоретические основы оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>знает теоретические основы оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	Тест
Уметь	<p>использовать методы оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>умеет использовать методы оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	Расчетное задание
Владеть	<p>навыками применения методов оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>владеет навыками применения методов оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	Практическое задание

#### 4.

### Структура и содержание дисциплины

#### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
1.	Исторические предпосылки и сущностные характеристики стратегического управления предприятием	<p>Исторические предпосылки возникновения стратегического управления и этапы его развития.</p> <p>Сущность характеристики стратегического управления. Предмет и основные задачи стратегического управления.</p>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4</p>	<p>ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть</p>

2.	Методология стратегического управления предприятием	<p>Понятие стратегического управления.</p> <p>Характеристики оперативного и стратегического управления. Функции стратегического управления.</p> <p>Определение сущности стратегического управления. Особенности стратегических решений. Составляющие стратегического управления.</p> <p>Особенности построения системы стратегического управления организацией и бизнесом.</p> <p>Первоначальная концепция стратегического управления. Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.</p> <p>Основные этапы стратегического управления фирмы. Сравнительные характеристики систем управления факторы стратегического управления.</p> <p>Стратегическое управление как процесс.</p> <p>Целеполагание в процессе разработки стратегии.</p> <p>Основные этапы стратегического управления фирмы.</p> <p>Мотивация, координация и контроль в процессе в стратегическом менеджменте.</p> <p>Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях. Проблемы стратегического управления.</p> <p>Переход к стратегическому управлению.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть
3.	Система стратегического управления предприятием	<p>Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия. Структура стратегического менеджмента (инфраструктура).</p> <p>Миссия и цели организации. Виды стратегий организации. Алгоритм выявления стратегических задач.</p> <p>Виды организационных структур, их проектирование в зависимости от поставленных задач.</p> <p>Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем.</p> <p>Управление в условиях стратегических неожиданностей. Принципы стратегического управления.</p> <p>Инновационная стратегия. Инвестиционная стратегия.</p> <p>Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте. Назначение стратегии диверсификации фирмы.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть

4.	Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала предприятия	<p>Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа.</p> <p>Сущность конкурентных преимуществ. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа.</p> <p>Анализ конкурентных сил, действующих на компанию, фирму.</p> <p>Анализа внутренней среды. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Оценка сильных и слабых сторон. Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сфере производства.</p> <p>Осязаемые ресурсы. Конкуренция и конкурентные преимущества. Виды конкурентных преимуществ.</p> <p>Стратегия создания конкурентных преимуществ.</p> <p>Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Анализ «цепочки ценностей».</p> <p>Понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей» по Ш.М. Портеру.</p> <p>Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации.</p> <p>Сущность SWOT-анализа. SWOT-анализ компании, отрасли.</p> <p>Анализ финансовых и производственных показателей. Анализ места предприятия в конкурентной среде. Оценка бизнеса и компании.</p> <p>Анализ сегментов рынка. Сегментация стратегических зон хозяйствования.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть ПК16 Знать ПК16 Уметь ПК16 Владеть
----	-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

5.	Стратегический анализ внешней среды организации	<p>Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.</p> <p>Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. Цели внешнего анализа. Факторы внешней среды. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации.</p> <p>Pest-анализ микросреды предприятия. Цель Pest-анализа. Порядок проведения pest-анализа. Результаты анализа внешних стратегических факторов.</p> <p>Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Цель и содержание отраслевого анализа. Стадии анализа отрасли. Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Оценка степени конкуренции. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.</p> <p>Модель пяти сил конкуренции. Экономические возможности покупателей.</p> <p>Движущие силы конкуренции. Концепция движущих сил конкуренции. Ключевые факторы успеха.</p> <p>Анализ рынка рабочей силы.</p> <p>Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей.</p> <p>Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации.</p> <p>Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. Барьеры выхода из отрасли в период её спада. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей.</p> <p>Особенности стратегического управления компаниями в отраслях, переживающих спад. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада в стране.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПКЗ Знать ПКЗ Уметь ПКЗ Владеть ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть
----	-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

6.	Виды и характеристика корпоративных стратегий организации	<p>Сущность и содержание корпоративной стратегии организации. Основные элементы стратегии. Отраслевые бизнес стратегии. Корпоративные стратегии. Функциональные и оперативная стратегии.</p> <p>Предполагаемая и реализованная стратегия. Роль и оценка преимуществ.</p> <p>Понятие и преимущества диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Целесообразность диверсификации. Стратегии диверсификации. Виды диверсификации. Вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция. Несвязанная диверсификация.</p> <p>Особенности стратегий крупных компаний и средних фирм.</p> <p>Стратегия развития фирм малого бизнеса. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Структура анализа отрасли. Основные показатели, характеризующие отрасль. Конкуренция в отрасли.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть
7.	Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла	<p>Классификация стратегий организации. Основные стратегии развития бизнеса. Ограниченный рост. Конкретные стратегии концентрированного роста. Стратегия ликвидации.</p> <p>Комбинированная стратегия. Определение стратегии предприятия.</p> <p>Подходы А. Томпсоном и А. Стрикландом. Формирование стратегических альтернатив. Предпринимательский образ действий. Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.</p> <p>Выбор и оценка стратегии предприятия. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте. Делегирование полномочий руководителя в ходе планирования и осуществления стратегий. Личная ответственность руководителя за разработку и внедрение стратегий.</p> <p>Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности компании.</p> <p>Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.</p> <p>Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.</p> <p>Стратегические конкурентные компетенции компании.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть

8.	Риск входа потенциальных конкурентов	Пять конкурентных сил М. Портера. Анализ целей и стратегий непосредственных конкурентов. Анализ конкурентных позиций компании. Сильные конкурентные позиции. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках. Конкурентные стратегии дифференциации. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации).	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть
9.	Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса	Цели и основные этапы портфельного анализа. Портфель предприятия. Цель портфельного анализа. Стратегическая единица бизнеса и портфель предприятия. Матрица БКГ и Матрица Me Kinsey.	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть ПК16 Знать ПК16 Уметь ПК16 Владеть
10.	Типы стратегий бизнеса	Области выработки стратегии. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Эталонные стратегии развития. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста (стратегии бизнеса). Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии целенаправленного сокращения. Шаги определения стратегии. Оценка выработанной стратегии.	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть
11.	Особенности стратегий крупных и средних фирм	Стратегии крупных фирм. Средние фирмы. Рыночная ниша. Стратегии развития фирм малого бизнеса. Франчайзинг. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК5 Знать ПК5 Уметь ПК5 Владеть ПК16 Знать ПК16 Уметь ПК16 Владеть
12.	Выполнение стратегии	Стадии выполнения стратегии. Формирование стратегических альтернатив. Выбор и оценка стратегии предприятия. Разработка и реализация стратегического плана организации. Методы проведения стратегических изменений руководством организации и личная ответственность руководителей. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений и конфликты в организации. Конфликты в организации. Структурные методы управления конфликтом.	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.2.3, 9.2.4	ПК3 Знать ПК3 Уметь ПК3 Владеть

**Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения**

**Форма обучения: очная, 7 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	8	4	0	4	4
2.	8	4	0	4	4
3.	9	5	0	4	4
4.	9	5	0	4	4
5.	9	5	0	4	4
6.	9	5	0	4	4
7.	9	4	0	5	4
8.	9	4	0	5	4
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>36</b>

**Форма обучения: очная, 8 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
9.	10	4	0	6	17
10.	10	4	0	6	17
11.	10	4	0	6	17
12.	10	4	0	6	17
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Форма обучения: очно-заочная, 9 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	5	2	0	3	16
2.	5	2	0	3	16
3.	5	3	0	2	15
4.	5	3	0	2	15
5.	4	2	0	2	16
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>82</b>

**Форма обучения: очно-заочная, 10 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
6.	5	2	0	3	10
7.	6	2	0	4	9
8.	5	2	0	3	10
9.	6	3	0	3	9
10.	6	3	0	3	10
11.	6	2	0	4	10
12.	6	2	0	4	10
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	44	16	0	24	100

**Форма обучения: заочная, 9 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	15
2.	2	1	0	1	15
3.	3	1	0	2	14
4.	3	1	0	2	14
5.	3	1	0	2	14
6.	3	1	0	2	14
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	18	6	0	10	90

**Форма обучения: заочная, 10 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
7.	2	1	0	1	16
8.	2	1	0	1	16
9.	3	2	0	1	15
10.	3	2	0	1	15
11.	3	1	0	2	15
12.	3	1	0	2	15
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32

	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально-техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «Знать» компетенции ПКЗ**

Вопрос №1 .

Стратегии для компаний – преследователей

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. наступательная стратегия для захвата доли рынка
2. стратегия превосходящего качества
3. стратегия активной обороны
4. завоевание лидерства по издержкам
5. стратегия специализации

Вопрос №2 .

Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия

*Варианты ответов:*

1. дифференцированной продукции
2. инноваций
3. лидерства по издержкам
4. дифференциации сервиса

Вопрос №3 .

SWOT-анализ – это:

*Варианты ответов:*

1. функционально-стоимостной анализ
2. метод экстраполяции тенденций
3. анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
4. группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

Вопрос №4 .

Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. реагирование на изменения
2. прогнозирование изменений

3. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба
4. управление изменениями рынка
5. наступательная стратегия для захвата лидерства в отрасли
6. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

Вопрос №5 .

Конкурентные стратегии для зрелых отраслей

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. ассортимента и количества товарных групп
2. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
3. оптимизация цепочки ценности
4. стратегия «снятия сливок»
5. снижение издержек
6. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ПКЗ

1. Роль стратегии в успехе организации.
2. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа.
3. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике.
4. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях.
5. Эволюция взглядов И.Ансоффа на стратегический менеджмент.
6. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа.
7. «Качество жизни» населения как объект стратегического анализа.
8. Методы стратегического анализа.
9. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
10. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа

Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Презентация для формирования «Владеть» компетенции ПКЗ

1. Анализ стратегического потенциала предприятия (на конкретном примере).
2. Диагностика конкурентного преимущества и проблемы обеспечения его устойчивости.
3. Источники конкурентного преимущества как объекты стратегического выбора.
4. Сравнительный анализ подходов к разработке стратегии.
5. Взаимосвязь и взаимовлияние стратегии, организационной структуры, философии и стиля поведения компании.
6. Национальный «ромб» М.Портера и его использование в стратегическом управлении.
7. Влияние теории больших циклов конъюнктуры Н.Д. Кондратьева на стратегическое управление предприятием.
8. Управление «двойными стратегиями» в современном бизнесе.
9. Выбор стратегии компании на основе определения ее стратегического типа.
10. Условия и факторы интеграции конкурентных стратегий в организации.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

## Тест для формирования «Знать» компетенции ПК5

Вопрос №1 .

Высший уровень стратегического менеджмента – ... уровень.

*Варианты ответов:*

1. корпоративный
2. функциональный

Вопрос №2 .

Характерные особенности стратегических решений

*Варианты ответов:*

1. инновационны по своей природе
2. направлены на решение конкретных задач
3. неопределенны по своей природе

Вопрос №3 .

К числу стратегических решений можно отнести:

*Варианты ответов:*

1. реконструкцию предприятия
2. пересмотр условий поставки
3. внедрение новой системы мотивации персонала

Вопрос №4 .

Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента

*Варианты ответов:*

1. в каком положении предприятие находится в настоящее время
2. какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
3. реальны ли установленные цели

Вопрос №5 .

Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:

*Варианты ответов:*

1. организационные
2. социальные
3. экономические

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ПК5

1. Влияние деловых обычаев (обязательных, нейтральных и необязательных) на процесс разработки и реализации стратегии.

2. Стратегия как стремление к увеличению стоимости.
3. Изменение отраслевой структуры как фактор развития стратегии компании
4. Прогнозирование поведения конкурентов в условиях неопределенности
5. Анализ механизма стратегического управления (на примере конкретных предприятий)
6. Привлекательность отрасли и стратегические возможности организации.
7. Ресурсы и компетенции как источники прибыли.
8. Развитие новых компетенций и управление знаниями как источники конкурентного преимущества бизнеса.
9. Конкурентные преимущества на основе чувствительности к изменениям и инноваций.
10. Устойчивость конкурентного преимущества за счет дифференциации.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

#### Презентация для формирования «Владеть» компетенции ПК5

1. Стратегия как подкрепление управленческого решения и механизм координации деятельности
2. Сценарный анализ как метод стратегического управления.
3. Особенности конкуренции в странах с переходной экономикой
4. Анализ конъюнктуры и экономических циклов в развитии экономических систем
5. Факторы адаптации как объекты стратегического анализа и их роль в формировании эффективной стратегии
6. Выбор «принимающей» страны методология оценки преимуществ принимающего государства
7. Политико-правовой стратегический анализ внешней среды организации
8. Анализ политических рисков в международном бизнесе
9. Политическая уязвимость бизнеса и политически чувствительные товары
10. Влияние экономических факторов внешней среды на конкурентоспособность бизнеса

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Тест для формирования «Знать» компетенции ПК16

Вопрос №1 .

Структуру финансовых источников организации и ее финансовую независимость характеризует:

*Варианты ответов:*

1. рентабельность;
2. коэффициент автономии;
3. выручка.

Вопрос №2 .

Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия подразделяют:

*Варианты ответов:*

1. по времени действия;
2. по месту возникновения, важности результата, структуре, времени действия
3. по важности результата

Вопрос №3 .

Первым этапом анализа производства и продаж является:

*Варианты ответов:*

1. изучение динамики выпуска и реализации продукции;
2. анализ выполнения плана по выпуску;
3. анализ факторов, определяющих объем производства

Вопрос №4 .

Оценка динамики по основным показателям объема, структуры и качества продукции является задачей:

*Варианты ответов:*

1. анализа заработной платы;
2. анализа производства и продаж;
3. анализа себестоимости

Вопрос №5 . Характеристика деятельности организации, отражающая структуру размещения собственного и заемного капитала между различными видами имущества - это:

*Варианты ответов:*

1. аспект кадровой политики предприятия
2. аспект финансового состояния предприятия
3. аспект политики конфиденциальности

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Расчетное задание для формирования «Уметь» компетенции ПК16

Компания рассматривает целесообразность приобретения технологической линии для производства нового товара из двух имеющихся на рынке. Данные о двух моделях приведены в таблице:

Характеристики	Технологическая линия 1	Технологическая линия 2
Цена, тыс. долл.	8500	11000
Годовой доход, тыс. долл.	1900	2200
Срок эксплуатации, лет	8	11
Ожидаемая ликвидационная стоимость, тыс. долл.	400	700
Требуемая норма прибыли, %	10	10

Обоснуйте, какую из моделей целесообразно приобрести.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Расчетное задание для формирования «Уметь» компетенции ПК16

Коммерческая организация приняла решение инвестировать на пятилетний срок свободные денежные средства в размере 30 тыс. руб. Имеются три альтернативных варианта вложений. Первый вариант – средства вносятся на депозитный счет банка с начислением процентов раз в полгода по ставке 15% годовых (сложные проценты). По второму варианту средства передаются юридическому лицу в качестве ссуды, при этом на полученную ссуду ежегодно начисляются 20%. По третьему варианту средства помещаются на депозитный счет с ежемесячным начислением сложных процентов по ставке 10% годовых. Определите (по имеющимся данным и не учитывая риски) наилучший вариант вложений.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Расчетное задание для формирования «Уметь» компетенции ПК16

Компания «Русские пельмени» решила запустить технологическую линию по производству нового продукта. Период реализации проекта – 4 года. Начальные инвестиции составят 120 тыс. долл. Через год потребуются дополнительные инвестиции в размере 80 тыс. долл. Возвратные денежные потоки начнут поступать в конце второго года с вероятностью 0,85. Ожидаемый годовой доход (без учета вероятности положительного исхода) составит 200 тыс. долл. Требуемая норма доходности проекта – 16%. Оцените экономическую эффективность инвестиционного проекта с использованием статических и динамических методов. Сделайте выводы.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Расчетное задание для формирования «Уметь» компетенции ПК16

5.3 Предприятие «Альфа» производит 100 000 изделий в месяц с общими затратами 320 000 д.е. и выручкой 400 000 д.е. Переменные затраты прямо пропорциональны объему производства.

Определите:

- величину переменных затрат, в т.ч. на единицу продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 д.е.;
- точку нулевой прибыли.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Практическое задание для формирования «Владеть» компетенции ПК16

Сопоставьте результаты полного учета и директ-костинг, и определите порядок приоритета по продвижению препаратов с использованием информационных технологий

Фармакологическое предприятие производит антидепрессанты. Программа производства состоит из следующих лекарственных средств: Алерт, Новый Алерт, Транквил и Транквил Форте.

Предварительная (плановая) калькуляция представляет следующие данные для упаковки из двадцати таблеток:

	Алерт	Новый Алерт	Транквил	Транквил Ф
полная себестоимость упаковки	2,20	3,70	1,80	3,20
продажная цена одной упаковки	5	7	4	9
объемы сбыта (упаковок)	20 000	25 000	8 000	14 000

Также из управленческого учета известны следующие данные:

	Алерт	Новый Алерт	Транквил	Транквил Ф
переменные расходы на одну упаковку	1,40	1,80	1	1,40

Запланированные постоянные расходы отчетного периода составляют 90.000.

#### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Исторические предпосылки и сущностные характеристики стратегического управления предприятием*

1. Исторические предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Этапы развития стратегического управления.
3. Сущность характеристики стратегического управления.
4. Предмет и основные задачи стратегического управления.

#### *Тема 2. Методология стратегического управления предприятием*

5. Понятие стратегического управления.
6. Характеристики оперативного и стратегического управления.
7. Функции стратегического управления.
8. Определение сущности стратегического управления.
9. Особенности стратегических решений.
10. Составляющие стратегического управления.
11. Особенности построения системы стратегического управления организацией и бизнесом.
12. Первоначальная концепция стратегического управления. Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.
13. Основные этапы стратегического управления фирмы.
14. Сравнительные характеристики систем управления факторы стратегического управления.
15. Стратегическое управление как процесс.
16. Целеполагание в процессе разработки стратегии.
17. Основные этапы стратегического управления фирмы.
18. Мотивация, координация и контроль в процессе в стратегическом менеджменте.
19. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.
20. Проблемы стратегического управления.
21. Переход фирмы к стратегическому управлению.

#### *Тема 3. Система стратегического управления предприятием*

22. Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.
23. Структура стратегического менеджмента (инфраструктура).
24. Миссия и цели организации.
25. Виды стратегий организации.
26. Алгоритм выявления стратегических задач.
27. Виды организационных структур, их проектирование в зависимости от поставленных задач.
28. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем.
29. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
30. Принципы стратегического управления.
31. Инновационная стратегия.
32. Инвестиционная стратегия.
33. Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте.
34. Назначение стратегии диверсификации фирмы.

#### *Тема 4. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала предприятия*

35. Структура стратегического потенциала организации.
36. Цели и принципы стратегического анализа.
37. Сущность конкурентных преимуществ.
38. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа.
39. Анализ конкурентных сил, действующих на компанию, фирму.
40. Анализа внутренней среды. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
41. Оценка сильных и слабых сторон. Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сфере производства.
42. Осязаемые ресурсы.
43. Конкуренция и конкурентные преимущества.
44. Виды конкурентных преимуществ.
45. Стратегия создания конкурентных преимуществ.
46. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
47. Понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей по Ш.М. Портеру».
48. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации.
49. Сущность SWOT-анализа. SWOT-анализ компании, отрасли.
50. Анализ финансовых и производственных показателей в оценке стратегического потенциала организации.
51. Анализ места предприятия в конкурентной среде.
52. Анализ сегментов рынка.
53. Сегментация стратегических зон хозяйствования.

#### *Тема 5. Стратегический анализ внешней среды организации*

54. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.
55. Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации.
56. Цели внешнего стратегического анализа. Факторы внешней среды.
57. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации.
58. Pest-анализ микросреды предприятия. Цель Pest-анализа.
59. Порядок проведения pest-анализа микросреды предприятия.
60. Результаты анализа внешних стратегических факторов.
61. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации.
62. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.
63. Цель и содержание отраслевого анализа.
64. Стадии анализа отрасли.
65. Определение экономических характеристик отраслевого окружения.
66. Оценка степени конкуренции.
67. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
68. Модель пяти сил конкуренции.
69. Экономические возможности покупателей.
70. Движущие силы конкуренции. Концепция движущих сил конкуренции.
71. Ключевые факторы успеха.
72. Анализ рынка рабочей силы.
73. Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей.
74. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации.
75. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли.
76. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.
77. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей.
78. Особенности стратегического управления компаниями в отраслях, переживающих спад.
79. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада в стране.

#### *Тема 6. Виды и характеристика корпоративных стратегий организации*

80. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.
81. Основные элементы корпоративных стратегий.
82. Отраслевые бизнес стратегии. Корпоративные стратегии.
83. Функциональные и оперативная стратегии.
84. Предполагаемая и реализованная стратегия.
85. Роль и оценка преимуществ.
86. Понятие и преимущества диверсификации. Основные преимущества диверсификации.
87. Целесообразность диверсификации.
88. Стратегии диверсификации. Виды диверсификации.
89. Вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция. Несвязанная диверсификация.
90. Особенности стратегий крупных компаний и средних фирм.
91. Стратегия развития фирм малого бизнеса.
92. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации.
93. Структура анализа отрасли. Основные показатели, характеризующие отрасль.
94. Конкуренция в отрасли.

*Тема 7. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла*

95. Классификация стратегий организации.
96. Основные стратегии развития бизнеса. Ограниченный рост. Конкретные стратегии концентрированного роста. Стратегия ликвидации.
97. Комбинированная стратегия.
98. Определение стратегии предприятия.
99. Подходы А. Томпсоном и А. Стрикландом. Формирование стратегических альтернатив.
100. Предпринимательский образ действий. Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.
101. Выбор и оценка стратегии предприятия.
102. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.
103. Делегирование полномочий руководителя в ходе планирования и осуществления стратегий.
104. Личная ответственность руководителя за разработку и внедрение стратегий.
105. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности компании.
106. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
107. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
108. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.
109. Стратегические конкурентные компетенции компании.

*Тема 8. Риск входа потенциальных конкурентов*

110. Пять конкурентных сил М. Портера.
111. Анализ целей и стратегий непосредственных конкурентов.
112. Анализ конкурентных позиций компании. Сильные конкурентные позиции.
113. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках.
114. Конкурентные стратегии дифференциации.
115. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации).

*Тема 9. Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса*

116. Цели и основные этапы портфельного анализа.
117. Портфель предприятия.
118. Цель портфельного анализа.
119. Стратегическая единица бизнеса и портфель предприятия.
120. Матрица БКГ.
121. Матрица Me Kinsey.

*Тема 10. Типы стратегий бизнеса*

122. Области выработки стратегии.

123. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке
124. Эталонные стратегии развития.
125. Стратегии концентрированного роста.
126. Стратегии интегрированного роста (стратегии бизнеса).
127. Стратегии диверсифицированного роста.
128. Стратегии целенаправленного сокращения.
129. Шаги определения стратегии.
130. Оценка выработанной стратегии.

*Тема 11. Особенности стратегий крупных и средних фирм*

131. Стратегии крупных фирм.
132. Стратегии средних фирм.
133. Рыночная ниша.
134. Стратегии развития фирм малого бизнеса.
135. Франчайзинг.
136. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара.
137. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.
138. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования.
139. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.

*Тема 12. Выполнение стратегии*

140. Стадии выполнения стратегии.
141. Формирование стратегических альтернатив.
142. Выбор и оценка стратегии предприятия.
143. Разработка и реализация стратегического плана организации.
144. Методы проведения стратегических изменений руководством организации и личная ответственность руководителей.
145. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.
146. Области проведения стратегических изменений.
147. Проблемы проведения стратегических изменений и конфликты в организации.
148. Конфликты в организации.
149. Структурные методы управления конфликтом.

**Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено

Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное программно-информационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://smbn.ru/help/description/bp.htm">https://smbn.ru/help/description/bp.htm</a></li> <li>4. <a href="https://www.beboss.ru/bplans/all">https://www.beboss.ru/bplans/all</a></li> <li>5. <a href="https://www.openbusiness.ru/html_other/download.htm">https://www.openbusiness.ru/html_other/download.htm</a></li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Лекции:</p> <p>3.2 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>50 посадочных места,</p> <p>Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- комплекты учебной мебели,</li> <li>- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер</li> </ul> <p>Программное обеспечение:</p> <p>Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),</p> <p>Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),</p> <p>Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),</p> <p>Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).</p> <p>Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)</p> <p>Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)</p>

Практические занятия (Семинары):

2.4 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

32 посадочных мест,

Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютеры,
- класс ПК, объединённых в локальную сеть, с выходом на эл.портал МФЮА

Программное обеспечение:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),

Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),

Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),

Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).

Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль:

2.6 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

26 посадочных мест,

Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер

Программное обеспечение:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),

Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),

Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),

Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).

Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)

Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

Промежуточная аттестация:

3.2 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

50 посадочных места,

Список ПО и Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:

- комплекты учебной мебели,
- демонстрационное оборудование – проектор и компьютер

Программное обеспечение:

Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017

<p>Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),  Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),  Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),  Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year  Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).  Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об  информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)  Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>9.1 Основная литература</b>								
9.1.1	Фомичев А.Н.	Стратегический менеджмент	Дашков и К	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/110941.html">http://www.iprbookshop.ru/110941.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Лужнова Н.В. Калиева О.М.	Стратегическое маркетинговое управление	Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71330.html">http://www.iprbookshop.ru/71330.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Кузнецов Б.Т.	Стратегический менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Никифорова Л.Е. Цуриков С.В. Разомасова Е.А.	Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты	Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/87162.html">http://www.iprbookshop.ru/87162.html</a>	по логину и паролю
<b>9.2 Дополнительная литература</b>								
9.2.1	сост. Бондарева Н.А.	Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия предприятия	Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ	2017	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72596.html">http://www.iprbookshop.ru/72596.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Кузьминов А.В.	Стратегия предприятия	Университет экономики и управления	2017	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73284.html">http://www.iprbookshop.ru/73284.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Савцова А.В. Ушвицкий Л.И. Соловьева И.В. Карпов П.Н.	Финансовая стратегия предприятия. Формирование и реализация	Северо-Кавказский федеральный университет	2016	монография	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69447.html">http://www.iprbookshop.ru/69447.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Курлыкова А.В.	Стратегический менеджмент	Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ	2015	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/61410.html">http://www.iprbookshop.ru/61410.html</a>	по логину и паролю

## 9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы

специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2019