

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.09.2023 02:51:27  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



Н.О. Минькова

личная подпись      инициалы, фамилия

« 13 »      марта      2023 г.

Протокол № 5 от 13.03.2023

Председатель совета



Н.О. Минькова

личная подпись

инициалы, фамилия

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(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: Операционный 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 2023 г.

Год начала подготовки студентов - 2023

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование у студентов 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 в области операционного менеджмента с учетом последних достижений и передового опыта.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>-изучить сущность и роль стратегии функционирования и политики развития предприятия;</li> <li>-усвоить основные цели, задачи и принципы стратегии предприятия;</li> <li>-приобрести навыки анализа уровней стратегического управления;</li> <li>-усвоить знания о сути стратегического планирования и стратегии развития предприятия;</li> <li>-научиться разрабатывать стратегии функционирования и развития предприятия применительно к операционному менеджменту ;</li> <li>-освоить роль производственной политики предприятия и научиться применять методы ее разработки и совершенствования;</li> <li>-научиться проводить диагностический анализ источников эффективности и выявить потенциальные возможности производственного развития предприятия;</li> <li>-развить способности к профессиональному и методологическому мышлению в сфере операционного менеджмента ;</li> <li>-обучить 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;</li> <li>- обучить студентов системному подходу в понимании выбора стратегии предприятия, преемственности с другими ранее изучаемыми дисциплинами и курсами, а также использованию полученных знаний на практике в операционном менеджменте.</li> </ul>

## 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	Бизнес-планирование Маркетинг Методы принятия управленческих решений Планирование деятельности предприятия и формирование производственных программ Экономика организации (предприятия)
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Корпоративный менеджмент

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

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

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
	ПК3	Способен проводить стратегический и оперативный анализ среды, формировать тактические и оперативные цели, разрабатывать функциональные и операционные стратегии, обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства	

ПК-3.1	Знать: методы и способы стратегического и оперативного анализа среды; методологию формирования тактических и оперативных целей; технологии разработки функциональных и операционных стратегий и методики обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства	обладает знанием методов и способов стратегического и оперативного анализа среды; знанием методологии формирования тактических и оперативных целей в операционном менеджменте; знанием технологий разработки функциональных и операционных стратегий и методик обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства для решения задач операционного менеджмента	Тест
ПК-3.2	Уметь: проводить стратегический и оперативный анализ среды организации; формировать тактические и оперативные цели; разрабатывать функциональные и операционные стратегии и обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства	обладает умением проводить стратегический и оперативный анализ среды организации; умением формировать тактические и оперативные цели в операционном менеджменте; умением разрабатывать функциональные и операционные стратегии и обосновывать бизнес-планы в процессах управления и организации производства для решения задач операционного менеджмента	Выполнение реферата
ПК-3.3	Владеть: навыками применения методов и способов стратегического и оперативного анализа среды организации; навыками использования алгоритмов формирования тактических и оперативных целей; навыками разработки и функциональных и операционных стратегий и методиками обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства	владеет навыками применения методов и способов стратегического и оперативного анализа среды организации; навыками использования алгоритмов формирования тактических и оперативных целей в операционном менеджменте; навыками разработки и функциональных и операционных стратегий и навыками применения методик обоснования бизнес-планов в процессах управления и организации производства для решения задач операционного менеджмента	Кейс
ПК6 Способен осуществлять тактическое и оперативное управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия			
ПК-6.1	Знать: показатели, методы, способы и технологии тактического и оперативного управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия	обладает знанием показателей, методов, способов и технологии тактического и оперативного управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия для решения задач операционного менеджмента	Тест

ПК-6.2	Уметь: осуществлять тактическое и оперативное управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия	обладает умением осуществлять тактическое и оперативное управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия для решения задач операционного менеджмента	Опрос
ПК-6.3	Владеть: навыками применения показателей, методов, способов и технологий тактического и оперативного управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия	владеет навыками применения показателей, методов, способов и технологий тактического и оперативного управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного (производственного) подразделения предприятия для решения задач операционного менеджмента	Эссе

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
1.	Исторические предпосылки и сущностные характеристики стратегического управления предприятием	Исторические предпосылки возникновения стратегического управления и этапы его развития. Сущность характеристики стратегического управления. Предмет и основные задачи стратегического управления.	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

2.	Методология стратегического управления предприятием	<p>Понятие стратегического управления.  Характеристики оперативного и стратегического управления.  Функции стратегического управления.  Определение сущности стратегического управления.  Особенности стратегических решений.  Составляющие стратегического управления.  Особенности построения системы стратегического управления организацией и бизнесом.  Первоначальная концепция стратегического управления. Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.  Основные этапы стратегического управления фирмы. Сравнительные характеристики систем управления факторы стратегического управления.  Стратегическое управление как процесс.  Целеполагание в процессе разработки стратегии.  Основные этапы стратегического управления фирмы.  Мотивация, координация и контроль в процессе в стратегическом менеджменте.  Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях. Проблемы стратегического управления.  Переход к стратегическому управлению.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3
3.	Система стратегического управления предприятием	<p>Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия. Структура стратегического менеджмента (инфраструктура).  Миссия и цели организации. Виды стратегий организации. Алгоритм выявления стратегических задач.  Виды организационных структур, их проектирование в зависимости от поставленных задач.  Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем.  Управление в условиях стратегических неожиданностей. Принципы стратегического управления.  Инновационная стратегия. Инвестиционная стратегия.  Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте. Назначение стратегии диверсификации фирмы.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3

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 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>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>
----	---	---	--	--

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.</p> <p>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>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>
----	---	---	--	--

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. Предполагаемая и реализованная стратегия.</p> <p>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, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3
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.</p> <p>Формирование стратегических альтернатив. Предпринимательский образ действий. Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.</p> <p>Выбор и оценка стратегии предприятия.</p> <p>Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.</p> <p>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, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3



8.	Риск входа потенциальных конкурентов	<p>Пять конкурентных сил М. Портера. Анализ целей и стратегий непосредственных конкурентов. Анализ конкурентных позиций компании. Сильные конкурентные позиции.</p> <p>Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках. Конкурентные стратегии дифференциации. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации).</p>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>
9.	Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса	<p>Цели и основные этапы портфельного анализа. Портфель предприятия. Цель портфельного анализа.</p> <p>Стратегическая единица бизнеса и портфель предприятия.</p> <p>Матрица БКГ и Матрица Me Kinsey.</p>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>
10.	Типы стратегий бизнеса	<p>Области выработки стратегии. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке</p> <p>Эталонные стратегии развития. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста (стратегии бизнеса).</p> <p>Стратегии диверсифицированного роста.</p> <p>Стратегии целенаправленного сокращения.</p> <p>Шаги определения стратегии. Оценка выработанной стратегии.</p>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>
11.	Особенности стратегий крупных и средних фирм	<p>Стратегии крупных фирм. Средние фирмы.</p> <p>Рыночная ниша. Стратегии развития фирм малого бизнеса. Франчайзинг.</p> <p>Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара.</p> <p>Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.</p> <p>Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.</p>	<p>9.2.1, 9.2.2, 9.1.1, 9.1.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5</p>	<p>ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3</p>

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, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.2.6, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-6.1 ПК-6.2 ПК-6.3
-----	----------------------	--	---	--

### 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	3	0	5	9
2.	8	3	0	5	9
3.	9	3	0	6	8
4.	9	3	0	6	8
5.	9	3	0	6	8
6.	9	3	0	6	8
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	54	18	0	34	54

#### Форма обучения: очная, 8 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
7.	10	4	0	6	7
8.	10	4	0	6	7
9.	10	4	0	6	7
10.	10	4	0	6	7
11.	10	2	0	8	10
12.	10	2	0	8	10
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	64	20	0	40	80

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

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	4	2	0	2	11
2.	4	2	0	2	11
3.	4	2	0	2	14
4.	4	2	0	2	14
5.	4	2	0	2	14
6.	4	2	0	2	14
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	26	12	0	12	82

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

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
7.	7	2	0	5	8
8.	7	2	0	5	8
9.	7	2	0	5	10
10.	7	2	0	5	10
11.	10	4	0	6	11
12.	10	4	0	6	13
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	52	16	0	32	92

**Форма обучения: заочная, 9 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	14
2.	2	1	0	1	14
3.	3	1	0	2	14
4.	2	0	0	2	14
5.	2	1	0	1	17
6.	1	0	0	1	17
	Промежуточная аттестация				
	2	0	0	0	4
	Консультации				

	0	0	0	0	0
Итого	14	4	0	8	94

### 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 «ПК-3.1»**

Вопрос №1 .

Типы стратегических альтернатив:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. альтернативы постепенного совершенствования
2. сценарные альтернативы
3. альтернативы обновления
4. инновационные альтернативы
5. ситуационные альтернативы
6. все перечисленные

Вопрос №2 .

Два основных процесса реализации стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. проведение стратегических изменений в организации
2. выполнение основных функций управления реализацией стратегии
3. оперативное управление реализацией стратегии
4. стратегическое управление реализацией стратегического плана
5. управление персоналом

Вопрос №3 .

Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.д.

*Варианты ответов:*

1. базовая стратегия
2. стратегический организационный план
3. стратегический план производства
4. стратегический финансовый план

Вопрос №4 .

Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. рентабельность активов и продаж
2. уровень издержек производства
3. объем продаж
4. отгрузку товаров
5. прибыль на вложенный капитал

Вопрос №5 .

Основные функции управления реализацией стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. разработка стратегической программы или плана
2. стратегический контроль
3. разработка базовой стратегии
4. мотивация персонала на осуществление стратегии
5. анализ стратегий

### **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 «ПК-3.2»**

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

### Выполнение реферата для формирования «ПК-3.2»

1. Наблюдение как метод получения информации для стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
2. Эксперимент как метод получения информации для стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
3. Опрос как метод получения информации для стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
4. Контент-опрос как метод получения информации для стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
5. Имитация как метод получения информации для стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
6. Методы структуризации целей для формулирования миссии и стратегических целей фирмы.
7. Методику построения древовидного графа для декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня.
8. Технологию обработки информации для проведения сравнительного конкурентного анализа в отрасли.
9. Технологию обработки информации для оценки конкурентной позиции предприятия в отрасли.
10. Технологию обработки информации для проведения сравнительного конкурентного анализа в отрасли.
11. Технологию обработки информации для проведения SWOT-анализа внешней и внутренней среды организации.

- 12.Технология обработки информации для проведения PEST-анализа внешней среды организации  
 13.Технология обработки информации для проведения портфельного анализа предприятия.

### 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

### Кейс для формирования «ПК-3.3»

Маркетинговые исследования способствуют управлению качеством услуг и уровнем доходности гостиничного предприятия. В этой ситуации стратегический анализ в сфере качества услуг становится одним из приоритетных методов обоснования конкурентной стратегии предприятия.

Задание.

- 1.Разъясните , в чем заключаются стандарты управления качеством в гостинице.
- 2.Обоснуйте, какие показатели качества услуг гостиничного предприятия необходимо использовать в оценке конкурентной позиции гостиничного предприятия на рынке.
3. Обоснуйте,какую технологию конкурентного анализа необходимо использовать для получения информации о конкурентной позиции предприятия на рынке гостиничных услуг.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе



Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Кейс для формирования «ПК-3.3»**

Гостиничный комплекс «Приветливый берег» осуществляет свою деятельность в трех основных направлениях: предоставление услуг временного проживания, оказание оздоровительных и лечебных медицинских услуг, услуги общественного питания.

Для качественного обслуживания потребителей и осуществления основных хозяйственных процессов гостиничный комплекс оснащен необходимым современным оборудованием и хозяйственным инвентарем.

Вопросы:

1. Определите показатели качества в сфере услуг, предоставляемых гостиницей.
2. На каких стандартах качества данные услуги должны базироваться.
2. Дайте характеристику методов стратегического анализа, используемых для изучения спроса потенциальных потребителей и оценки качества гостиничных услуг, которые необходимо применить в гостиничном комплексе «Приветливый берег»

### **Критерии оценки выполнения задания**

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

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «ПК-6.1»

Вопрос №1 .

Производственный потенциал организации – это:

*Варианты ответов:*

1. Совокупность ресурсов организации
2. Производственные возможности организации
3. Отношение фактического состояния совокупности ресурсов организации к состоянию, которое определяет минимальные затраты при выпуске заданного объема продукции или оказания услуг в конкретной рыночной среде

Вопрос №2 .

Различают следующие виды операционной деятельности:

*Варианты ответов:*

1. Обработка материалов, транспортировка, сервис

2. Поставка, транспортировка, сервис
3. Производство, поставка, транспортировка, сервис

Вопрос №3 .

Надежность производственной системы — это ее:

*Варианты ответов:*

1. быстрое приспособление к меняющимся условиям внешней среды
2. устойчивое функционирование
3. способность создавать продукцию, необходимую народному хозяйству

Вопрос №4 .

К методам приемки партий поставок относится:

*Варианты ответов:*

1. апробация методики контроля качества, применяемого поставщиком
2. учет и определение методов улучшения качества, применяемых поставщиком
3. сплошной и выборочный контроль

Вопрос №5 . Ориентация управленческой деятельности при решении производственных проблем на потребности клиентов называется:

*Варианты ответов:*

1. Системный подход.
2. Маркетинговый подход.
3. Интеграционный подход.
4. Функциональный подход.
5. Комплексный подход.

### 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

### Опрос для формирования «ПК-6.2»

1. Сетевой график с однозначной оценкой продолжительности операций. Модели типа "время-затраты".
2. Управление ресурсами. Отслеживание хода выполнения проекта
3. Жизненный цикл изделия. Особенности обновления продукции в условиях рынка.
4. Нововведения, инновационные процессы и новизна продукции.
5. Менеджмент на стадиях жизненного цикла изделия.
6. Проектирование услуг.
7. Различия между проектированием изделия и услуги.
8. Функционально-стоимостной анализ.
9. Современные тенденции в проектировании изделий и услуг.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на вопросы, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал

Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданных вопросов, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно обосновать свои суждения и привести примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Хорошо	Обучающийся дает правильные ответы на вопросы, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения
Отлично	Обучающийся полно и аргументировано отвечает на вопросы, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно

### Опрос для формирования «ПК-6.2»

Темы для устного опроса:

Стратегическое планирование продукта и производственно-технологического процесса.

Стратегическое планирование производственных мощностей и производственной кооперации.

Технико-экономическое и финансовое обоснование программ развития производства.

Текущее планирование производственных ресурсов (совокупное производственное планирование).

Управление в «выталкивающих» (MRP, ERP) и «вытягивающих» (JIT) производственных системах.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на вопросы, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданных вопросов, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил, не умеет достаточно обосновать свои суждения и привести примеры, излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Хорошо	Обучающийся дает правильные ответы на вопросы, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения
Отлично	Обучающийся полно и аргументировано отвечает на вопросы, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно

### Эссе для формирования «ПК-6.3»

Эссе (фр. *essai* - "опыт", "набросок") - публицистический жанр, представляющий собой размышление над какой-либо нетривиальной проблемой; свободный, но аргументированный интеллектуальный поиск.

Эссе предполагает подчеркнута индивидуальную позицию автора.

Темы эссе:

Цели функционирования предприятия как операционной системы.

Содержание работ по этапам комплексной подготовки производства.

Содержание и цели организационной подготовки производства.

Понятие о производственной структуре предприятия. оборудования.

Понятие качества продукции. Пути повышения качества продукции.

Факторы, влияющие на длительность производственного цикла изготовления изделия.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе нераскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части
Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

### Эссе для формирования «ПК-6.3»

Эссе (фр. *essai* - "опыт", "набросок") - публицистический жанр, представляющий собой размышление над какой-либо нетривиальной проблемой; свободный, но аргументированный интеллектуальный поиск.

Эссе предполагает подчеркнута индивидуальную позицию автора.

Тематика эссе.

Сбалансировать рабочую нагрузку водителей.

Равномерно распределять поездки в течение дня.

Передавать нерентабельные перевозки общественным перевозчикам.

Сократить задержки у склада перед отправкой.

Свести к минимуму время ожидания у клиента.

Сократить время разгрузки.

Определить оптимальный размер автопарка.

Увеличить время использования грузовиков (в часах).

Организовывать перевозки обратного груза.

Объединить перевозчиков.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе нераскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части
Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части
Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

### **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. Анализ 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 и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<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> </ol>

Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</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
9.1 Основная литература								
9.1.1	Фомичев А.Н.	Стратегический менеджмент	Дашков и К	2020	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	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71330.html">http://www.iprbookshop.ru/71330.html</a>	по логину и паролю

9.1.3	Ларионов И.К. Брагин Н.И. Герасин А.Н. Герасина О.Н. Герасина Ю.А. Дашков Л.П. Новичков А.В. Овчинников В.В. Солодуха П.В. Волкова Н.М. Гуреева М.А. Ехлакова Е.А. Кулешов С.М. Лохмачев В.Ф. Плеханов С.В. Сальникова Т.С. Хончев М.А. Шорохова С.П. Бойков А.И. Генералов Д.А. Ларионова И.И.	Синергия стратегического управления	Дашков и К	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85437.html">http://www.iprbookshop.ru/85437.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Ларионов И.К. Герасин А.Н. Герасина О.Н. Герасина Ю.А. Гуреева М.А. Дашков Л.П. Ехлакова Е.А. Ларионова И.И. Плеханов С.В. Сальникова Т.С. Хончев М.А.	Стратегическое управление	Дашков и К	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85630.html">http://www.iprbookshop.ru/85630.html</a>	по логину и паролю
9.1.5	Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74945.html">http://www.iprbookshop.ru/74945.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
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	Кузнецов Б.Т.	Стратегический менеджмент	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Никифорова Л.Е. Пуриков С.В. Разомасова Е.А.	Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты	Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/87162.html">http://www.iprbookshop.ru/87162.html</a>	по логину и паролю
9.2.5	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
9.2.6	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 (<https://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.