

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ»
для студентов направления 38.04.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Ставрополь
2026

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания к практическим занятиям составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, рабочим учебным планом и программой дисциплины «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков».

Для обеспечения полной реализации функций практического занятия в методических указаниях представлены теоретическая часть, а также задания к каждой теме, список основной и дополнительной литературы.

Согласно учебному плану по дисциплине «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях», студент выполняет практические задания и готовится к занятиям.

Целью данных методических рекомендаций является систематизация заданий, подлежащих самостоятельному выполнению студентами.

Задачами разработанных методических указаний и рекомендаций является закрепление полученных теоретических знаний посредством рассмотрения проблемных тем по изучаемой дисциплине.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Сущность и структура стратегии организации. Классификация и взаимосвязь стратегий

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Термины «стратегия», «стратегические решения» неоднократно использовались в предшествующих главах данного справочника. Однако вместо точного определения расчет был на интуитивное понимание этих слов. В данном пункте дается уточнение этих понятий применительно к стратегии и стратегическим решениям по управлению предприятием. Необходимо отметить, что предлагаемые здесь трактовки понятия «стратегия» не являются единственными; в учебной и научной литературе по стратегическому управлению и планированию на предприятиях (Акофф, 1972; Ансофф, 1989; Карлоф, 1991; Экономическая стратегия фирмы, 1995; Основы предпринимательской деятельности, 1996; Глинн, Маркова, Перкинс, 1994; Кинг, Клиланд, 1982 и др.) даются и иные варианты. Так, в работе (Ансофф, 1989) стратегия определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», а в работе (Евченко, 1996) под стратегией понимается «конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу». Несмотря на то, что общее содержание стратегии понимается более или менее сходным образом, необходимо дать по возможности однозначное и инструментальное в данном контексте определение стратегии.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Руководители такого предприятия, подобно мольеровскому герою, сами не подозревая того, говорят на языке «стратегической прозы». Недостаток такой

ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия. Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);
- процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);
- процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Классификация стратегий по уровням компании.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).
2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).
3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

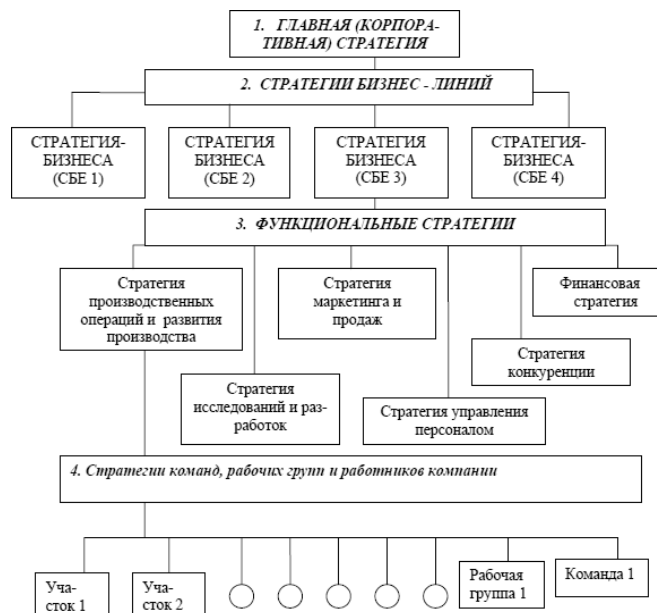


Рисунок 1 – Классификация стратегий по уровням компании.

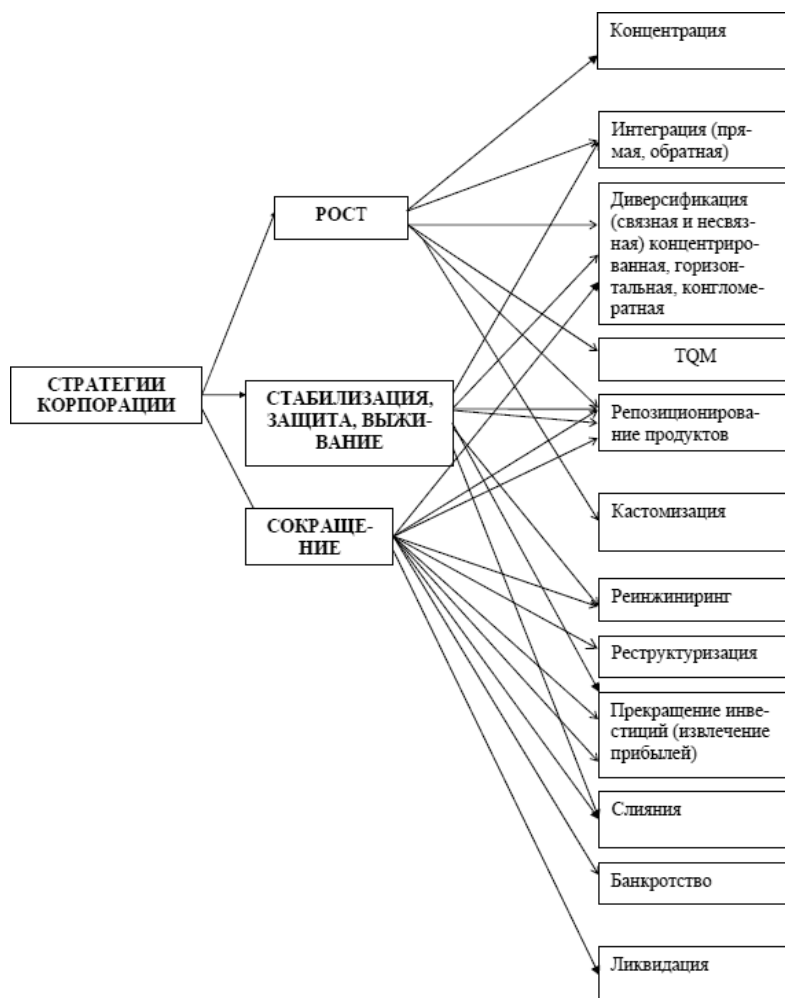


Рисунок 2 - Классификация стратегий компании по типу развития.

Вопросы и задания:

1. Понятие стратегии.
2. Элементы стратегии.
3. Общие стратегии.

4. Конкурентные стратегии.
5. Функциональные стратегии.
6. Классификации стратегий

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]*
дополнительная [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Общие стратегии организации

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик концепций инновационного предпринимательства, а также формирование заданных

Теоретическая часть

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Существует четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. «Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.»

Существуют четыре различные группы правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Уровни стратегии в организации:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на

корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать все стратегии по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Вопросы и задания

1. Стратегии роста.
2. Стратегии стабильности.
3. Стратегии сокращения и ликвидации

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]
дополнительная [1, 2, 4]*

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Конкурентные стратегии организации

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Конкуренция — это соперничество между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли. Конкуренция — самый эффективный метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат.

Конкурентоспособность организации — возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность как явление представляет собой совокупность качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности.

Сочетание различных товаров на рынке и различных по направленности потребителей позволяет говорить о некоторых типах конкурентов, основные из которых приведены в табл. 1.

Для проведения анализа конкурентов необходимо определить всех реальных и потенциальных конкурентов и рассмотреть их с точки зрения возможных стратегий; текущего положения; финансовых возможностей; предпринимательской философии и культуры, а также целей.

Исследование осуществляется в три этапа, которые предполагают:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей, целей и стратегии конкурентов;
- определение сильных и слабых сторон конкурентов.

По классификации П. Дойля группы прямых конкурентов, использующих стратегию лидерства по издержкам, стремятся завоевать рынок с помощью низких цен за счет минимизации всех видов издержек производства и реализации продукции. Усилия группы дифференцирования направлены на удовлетворение в наибольшей степени запросов потребителей по основным параметрам продукции.

Таблица 1 - Типы конкурентов

		Товары	
		Похожие	Различные
	Потребители		
	Похожие	Прямые конкуренты (предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей)	Косвенные конкуренты (продают различные товары организациям одной и той же отрасли)
	Различные	Товарные конкуренты (продают одинаковую продукцию разным типам покупателей)	Неявные конкуренты (фирмы различного профиля)

Группа фокусирования концентрирует свои усилия не на рынке в целом, а на его сегментах, где конкуренты стремятся завоевать покупателей двух первых групп. Однако косвенные конкуренты с их товарами-заменителями или сходными услугами часто представляют для организации не меньшую опасность. Кроме того, со временем конкуренты приобретают знания и опыт, позволяющие им

перейти в стратегическую группу, занимаемую организацией, и стать прямыми конкурентами.

Конкурентное преимущество формируется в результате реализации одной из конкурентных стратегий: лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, оптимальных издержек и фокусирования. Есть два пути установления преимущества по издержкам: 1) делать работу лучше конкурентов; 2) исправлять структурные и функциональные показатели издержек — цепочек ценностей

Вопросы и задания:

1. Стратегии низких затрат.
2. Стратегии дифференциации.
3. Стратегии фокусирования

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]*

дополнительная [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Функциональные стратегии организации

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Функциональные стратегии предприятия – это целостная концепция работы и развития функциональной структуры на предприятии, организации, учреждения. Соответственно, функциональные стратегии предприятия реализовывают некие функции. То есть, это стратегия (как теоретический базис) воплощенная в практику. Естественно, следует уточнить, что в зависимости от правильности и целесообразности выбора стратегического пути работы и развития компании. Делаются выводы и принимаются решения по поводу изменения той самой функциональной стратегии предприятия или продолжения воплощения ее в жизнь.

Функциональная стратегия - тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также (при наличии взаимосвязанных обоснованных функциональных стратегий) управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии фирмы.

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях

ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий.

Стратегические проекты, равно как и стратегические программы и функциональные стратегии (чаще называемые политикой), построены на корпоративной стратегии организации, т.е. представляют собой подсистему общей стратегической системы развития организации.

В некоторых крупных организациях наблюдается тенденция проникновения стратегического управления на уровень функциональных подразделений. Кроме того, функциональные стратегии формируются как в связи с переходом организаций на самостоятельное бюджетирование, так и в связи с подготовкой к выделению отдельных подразделений из состава организации в рамках аутсорсинга.

Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

В явном виде политика не имеет целевого начала, а может рассматриваться как детализация стратегии организации по выполняемым ею функциям, поэтому функциональные стратегии носят предписывающий характер. Тем не менее совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они как элементы взаимосвязаны, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое.

В зависимости от особенностей функционирования предприятия в большей или меньшей мере на предприятии могут разрабатываться следующие функциональные стратегии: маркетинговая, НИОКР, производственная, финансирования и др.

Вопросы и задания:

1. Маркетинговая стратегия.
2. Стратегия развития производства.
3. Стратегия НИОКР.
4. Стратегия обеспечения МТР.
5. Кадровая стратегия.
6. Взаимосвязь стратегий

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]
дополнительная [1, 2, 3, 4]*

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Анализ организации на основе функционального и процессного подходов. Бизнес-процессы организации

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Функционирование каждой компании всегда проходит в рамках управленческого цикла. Оптимальность цикла управления напрямую зависит от составляющих его элементов и эффективности их взаимодействия.

При этом существует два основных подхода к управлению: процессный и функциональный. При **функциональном подходе** предприятие рассматривается как механизм, обладающий набором функций, которые распределяются среди подразделений и выполняются сотрудниками предприятия. Они выполняют узкоспециализированные задачи, не работая на достижение миссии предприятия. Структурные подразделения предприятия взаимодействуют между собой и передают друг другу управляющие воздействия, что порождает различного рода разногласия: конфликты интересов, конфликты бюджетов и т.п. Основные недостатки функционального подхода заключаются в следующем:

1. При функционально структурированной организации отсутствует заинтересованность сотрудников в конечном результате. Чаще всего видение происходящего работниками не выходит за рамки своих подразделений, они не ориентированы на конечные цели предприятия, на удовлетворение потребностей покупателя.

2. Значительная часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т.е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам принятия управленческих решений.

3. Большая часть времени, необходимого для осуществления управленческого воздействия на производственный процесс, затрачивается на взаимоотношения служб и оно значительно больше, чем время на реализацию самого решения. Это приводит к тому, что реакция на возмущающее воздействие идет с неоправданно большим опозданием.

По этим причинам общеизвестные способы совершенствования функциональной системы управления предприятием, например, изменение структуры предприятия, сокращение численности сотрудников, внедрение компьютерных информационных систем управления предприятием, попытки применения систем качества на базе ISO 9000 малоэффективны, а в некоторых случаях даже вредны. Поэтому кардинальное изменение ситуации на предприятии без изменения принципов управления не представляется возможным.

Процессный подход к управлению предприятием можно считать базовым при интегрировании предприятия. При этом подходе объектом управления выступает определенная деятельность на предприятии – процесс, который можно определить как ряд взаимосвязанных видов деятельности, характеризующихся потреблением ресурсов (вход процесса) и дающих определенный результат (выход процесса). Процессы проходят через все подразделения, вовлекая все службы предприятия, и ориентируются на конечный результат – увеличение стоимости бизнеса. Управляя процессами, имеющими свои цели, можно добиться высокой эффективной деятельности с помощью хорошо налаженных горизонтальных связей в вертикальной структуре управления предприятием.

Процессный подход – это выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей, так как реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется отдельными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов.

Процессный подход позволяет:

- учитывать такие важные моменты, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного продукта, но и своей работы;
- быстро реагировать на изменения условий внешних и внутренних факторов;
- оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями;
- реализовать важную черту менеджмента качества встраивание контроля качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции.

При реализации процессного подхода исполнители обладают большими полномочиями, увеличивается их роль, самостоятельность и, следовательно, отдача и удовлетворение трудом. Руководители же освобождаются от текущих оперативных вопросов и полностью концентрируются на решении стратегических, системных вопросов.

Таким образом, переход от функционального к процессному управлению является первым этапом интеграции предприятия. Для внедрения процессного управления потребуются радикальные преобразования.

Бизнес-процесс — это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе.

Благодаря такому определению, становится понятно, что бизнес-процессы существуют внутри каждой организации, независимо от того, формализованы они или нет. В организации может быть принят функциональный подход к управлению, который рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции.

Процессный подход рассматривает бизнес как набор процессов — основных бизнес-процессов, управляющих процессов (ставящих цели) и поддерживающих. Основные бизнес-процессы — это процессы, которые непосредственно зарабатывают деньги. Поддерживающие — процессы, без которых не могут

существовать основные бизнес-процессы, это процессы обеспечения разнообразными ресурсами.

Каждый бизнес-процесс имеет:

- свою определенную цель, подчиненную общей цели компании;
- владельца, который может управлять ресурсами и отвечает за исполнение процесса;
- ресурсы;
- систему контроля качества и исправления ошибок;
- систему показателей процесса.

Совокупность всех действий по преобразованию материалов и информации в законченный продукт для клиента называется потоком создания ценности. Поток создания ценности удобно представлять графически — в виде карты бизнес-процессов. На рисунке ниже изображена карта бизнес-процессов компании. Карта позволяет наглядно увидеть поток создания ценности в целом, понять последовательность и взаимосвязь процессов, а также возможности улучшения.

Вопросы и задания:

1. Функциональный и процессный подходы управления организацией.
2. Функционально-ориентированная организация.
3. Модель процессного подхода к управлению организацией.
4. Понятие бизнес-процесса. Задачи и цели бизнес-процесса.
5. Организация как совокупность бизнес-процессов.
6. Документирование и описание бизнес-процессов.
7. Идентификация бизнес-процессов организации.
8. Варианты описания бизнес-процессов.
9. Иерархия графического описания бизнес-процессов.
10. Классификация бизнес-процессов.
11. Элементы бизнес-процессов.
12. Мониторинг и измерение бизнес - процессов.
13. Определение метрики бизнес - процессов
14. Управленческие циклы.
15. Управление бизнес -процессом (Business Process Management (BPM)).
16. Жизненный цикл управления бизнес - процессами в BPM.

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]*

дополнительная [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Виды моделей бизнес – процессов

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Моделирование бизнес-процессов — это подробное описание деятельности компании.

В графическом виде модель может быть реализована в форме перечня отдельных бизнес-операций и схемы связей между ними. Наглядность имеет большое значение. График или таблица хорошо демонстрируют взаимозависимости между базовыми элементами в существующих или планируемых условиях. А потому упрощают процесс выявления лишних этапов и неэффективных связей. На схеме сразу видны ненужные (необязательные) согласования и дублирующие функции.

Основной целью моделирования всегда является повышение эффективности деятельности компании: рост рентабельности, прибыли и других показателей. Промежуточными целями выступают:

- установление взаимосвязей между процессами;
- разработка норм и правил выполнения отдельных операций для достижения требуемой результативности;
- оптимизация структуры управления.
- Основные этапы в развитии моделирования бизнес-процессов

Условно, моделирование всех бизнес-процессов можно подразделить на 3 основных этапа:

Первый начался в 20 году прошлого века с выходом в свет “Принципов научного управления” американского инженера Ф. Тейлора. Внедряется SADT — методология структурного анализа, объединяющая процесс моделирования с управлением конфигурацией проекта. Появляются наглядные блок-схемы и сети Петри. В 80-х гг. предпринимаются первые попытки автоматизации. Однако используемые методики несовершенны, так как допускают варианты интерпретации.

В 1990 М. Хаммер и Д. Чампи выпускают “Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе”, которая до сих пор изучается во всех ведущих бизнес-школах мира. Рождается новый подход к моделированию. С этого момента строится две модели: одна описывает существующие процессы, вторая — оптимальные (как должно быть).

Методов построения моделей довольно много, среди них:

IDEF — построенная на основе методологии SADT модель состоит из графических схем, облегчающих анализ системы.

DFD — используется при проектировании информационных систем. Показывает взаимосвязи между элементами, процесс передачи данных. Удобна для выявления причин изменений.

Flow Chart Diagram — метод моделирования бизнес-процессов посредством символов. Отличается гибкостью.

Сети Петри – показывают динамику изменения процессов.

Инструменты моделирования:

AllFusion Process Modeler. Позволяет строить модели и производить анализ с использованием стандартных инструментов IDEF0, DFD и пр.

ELMA BPM. Позволяет отслеживать выполнение процессов в реальном времени. Для построения моделей используется нотация BPMN 2.0.

Draw io. Сервис позволяет строить огромное количество диаграмм и имеет большой набор элементов. Возможно связывать модели через гиперссылки. Кроме того, можно к элементам присоединять файлы из облачных хранилищ данных.

Вопросы и задания

1. Эталонная и референтная модели.
2. Эталонная 13 -процессная модель процессов.
3. Представление процесса
4. «Управление улучшениями и изменениями» в виде группы процессов.
5. Модернизированная классификация процессов
6. Эталонная модель оценки и аттестации процессов жизненного цикла программных средств и информационных систем по ИСО/МЭК ТО 15504

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2]*

дополнительная [1, 2, 3]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Методологии описания деятельности с помощью бизнес – моделей. Методики описания различных предметных областей организации

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Моделирование деятельности организации – документирование, анализ и оптимизация работы предприятия или отдельных направлений его деятельности, его целей и задач, механизмов и ресурсов, используемых для их достижения, правовых ограничений и взаимоотношений со средой, в которой предприятие ведет свою деятельность.

Принципы моделирования деятельности организации:

- учет целей моделирования (модели создавать с учетом последующих шагов их использования);
- использование эталонных и референтных моделей в качестве отправной точки описания БП;
- моделирование «сверху-вниз», т.е. сначала строятся модели верхнего уровня по каждой из предметных областей, например описываются БП верхнего уровня организации;
- разумная достаточность (оптимизация уровней детализации и числа моделей и используемых в них типов объектов и типов связей);
- обеспечение целостности описания деятельности;

- учет эргономических критериев (ограничение числа объектов и геометрического размера модели);
- соизмеримость моделей одного уровня детализации по степени обобщения информации;
- концентрация ресурсов на ключевых аспектах деятельности и на «болевых точках».

Нотация моделирования – это совокупность графических элементов, которые используются для создания моделей деятельности организации.

Методология описания БП – совокупность нотаций и правил их использования, применяемых для моделирования БП.

Основу многих современных методологий моделирования бизнес-процессов составила методология SADT (Structured Analysis and Design Technique – метод структурного анализа и проектирования) и алгоритмические языки, применяемые для разработки программного обеспечения. Методология SADT разработана Дугласом Россом. Методология SADT представляет собой совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения функциональной модели объекта какой-либо предметной области. SADT основывается на следующих концепциях:

- графическое представление блочного моделирования – SADT – диаграмма отображает функцию в виде блока, а интерфейсы входа/выхода представляются дугами, соответственно входящими в блок и выходящими из него, взаимодействие блоков друг с другом описываются посредством интерфейсных дуг, которые определяют, когда и каким образом функции выполняются и управляются;
- строгость и точность – выполнение правил SADT требует достаточной строгости и точности, не накладывая в то же время чрезмерных ограничений на действия аналитика.

Правила SADT включают:

- ограничение количества блоков на каждом уровне декомпозиции (правило 3–6 блоков);
- связность диаграмм (номера блоков);
- уникальность меток и наименований (отсутствие повторяющихся имен);
- синтаксические правила для графики (блоков и дуг);
- разделение входов и управлений (правило определения роли данных).
- отделение организации от функции, т.е. исключение влияния организационной структуры на функциональную модель.

В настоящее время для описания, моделирования и анализа бизнес-процессов используются несколько типов методологий. К числу наиболее распространенных типов относятся следующие методологии:

- моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling);
- описания потоков работ (Work Flow Modeling);
- описания потоков данных (Data Flow Modeling).

Для решения задач моделирования сложных систем существуют хорошо испытанные методологии и стандарты. К таким стандартам относятся методологии семейства IDEF. IDEF – методологии семейства ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing) для решения задач моделирования сложных

систем позволяют отображать и анализировать модели деятельности широкого спектра сложных систем в различных разрезах. IDEF – методологии создавались в рамках предложенной ВВС США программы компьютеризации промышленности – ICAM, в ходе реализации которой выявилась потребность в разработке методов анализа процессов взаимодействия в производственных (промышленных) системах. Принципиальным требованием при разработке рассматриваемого семейства методологий была возможность эффективного обмена информацией между всеми специалистами – участниками программы ICAM (отсюда название: Icam DEFinition – IDEF, другой вариант – Integrated DEFinition). После опубликования стандарта он был успешно применен в самых различных областях бизнеса.

Вопросы и задания

1. Описание деятельности организации.
2. Моделирование деятельности организации.
3. Принципы моделирования деятельности организации.
4. Предметные области моделирования деятельности организации.

Целостное описание деятельности организации.

5. Моделирование бизнес -процессов.
6. Методологии структурного подхода. Семейство IDEF.
7. Методологии объектно-ориентированного подхода.
8. Методологии, ориентированные на бизнес -процессы. Классификация моделей организации.
9. Предметные области моделирования.
10. Описание бизнес -процессов.
11. Описание организационной структуры.
12. Описание компетенции и полномочий.
13. Описание носителей информации.
14. Описание продуктов/услуг и ресурсов организации.
15. Описание материальных ресурсов.
16. Описание технических ресурсов.
17. Описание информационных систем.
18. Описание информационных ресурсов.
19. Описание целей.
20. Описание данных.

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]*

дополнительная [1, 2, 3, 4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Методы анализа бизнес – процессов.

Контроллинг и мониторинг бизнес -процессов

Целью занятия является систематизация, углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков в сфере современных методик и концепций стратегического развития бизнеса и бизнес-процессов, а также формирование заданных компетенций ПК-1, ПК-6:

Теоретическая часть

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере зависит от его внутренней среды, состоящей из множества групп факторов, экономических, социальных, информационных и т.д., которые оказывают прямое воздействие на результаты деятельности компании. Процессы, происходящие во внутренней среде необходимо отслеживать и контролировать для успешного развития предприятия, отсюда возникает интерес к контроллингу.

Контроллинг - комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Для эффективной оценки деятельности важен ее грамотный мониторинг. Необходимо создать сбалансированную структуру показателей для комплексной оценки ключевых процессов – KPI (Key Performance Indicators) и внедрить информационную систему, чтобы своевременно собирать и накапливать информацию для расчета KPI и влияющих факторов, а также обеспечить доступ к необходимой информации.

Информационные технологии, используемые для наиболее эффективной организации контроллинга позволяют автоматически собирать и обрабатывать ключевые показатели результативности в больших количествах.

Система контроллинга бизнес-процессов может быть организована с помощью встроенного функционала в систему управления компанией, а также с помощью интеграции специализированных систем с автоматизированными системами управления предприятием. Последние имеют более совершенные механизмы контроллинга процессов, они способны собирать множество разнородных характеристик бизнес-процессов, данные о процессах, протекающих в различных ИС (ERP, CRM, SCM и т. д.), с помощью специальных агентов - адаптеров, которые подключаются к системам и собирают в них необходимую информацию.

Далее осуществляется интеграция собранных данных в базе данных системы контроллинга, затем данные анализируются с учетом целевых значений ключевых показателей результативности, которые заложены в системе.

Специализированные системы контроллинга бизнес-процессов функционируют с помощью следующих блоков: XML-адаптеры (Агенты) – собирают и преобразовывают показатели из различных ИС; Process Warehouse (База данных KPI) - накапливает значения ключевых показателей

результативности; Frontend (Блок анализа) - обеспечивает пользователям возможность анализировать показатели результативности и эффективность процессов; Report (Отчеты) - позволяет создавать различные аналитические отчеты по запросам пользователей.

К любым системам, где потоки работ автоматизированы и выполняются транзакции системы контроллинга можно использовать как надстройку. Такие системы представляют собой открытые инструментальные средства, так как бизнес-процессы часто охватывают целый ряд ИС и компаний. В итоге, они интегрируются с самым широким спектром ИС, включая ERP-системы, системы класса workflow, SCM- и CRM-системы, а также приложения собственной разработки.

Специализированные системы контроллинга позволяют анализировать бизнес-процесс с цепочками процессов, простирающимися по разным ИС, или, иначе говоря, создавать единый взгляд на бизнес-процесс, в рамках которого используется несколько различных информационных систем.

Вопросы и задания

1. Описание, анализ и совершенствование бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов.
3. Анализ характеристик бизнес-процесса.
4. Анализ динамики бизнес-процесса.
5. Анализ ресурсного окружения бизнес-процессов.
6. Анализ рисков бизнес-процесса.
7. Анализ результатов аттестации и аудита бизнес-процессов.
8. Контроллинг бизнес-процессов.
9. Мониторинг бизнес-процессов.
10. Соотношение контроллинга и мониторинга бизнес-процессов.
11. Меры показателей бизнес-процессов.
12. Финансовые и нефинансовые показатели. Меры результата и меры процесса.

Рекомендуемая литература: *основная [1, 2, 3]*

дополнительная [1, 2, 3, 4]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Путилов, А. В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации : учебное пособие / А. В. Путилов, Ю. В. Черняховская. – СПб : Лань, 2022. – 324 с. – ISBN 978-5-8114-3371-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/213212>
2. Управление инновационной системой предприятия : учебное пособие / А. С. Афанасьев, С. И. Боков, П. С. Желтухин [и др.]. – М.: РТУ МИРЭА, 2023. – 50 с. – ISBN 978-5-7339-1680-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/329057>
3. Гринюк, К. П. Инновационная экономика: управление, финансы, инвестиции : учебное пособие / К. П. Гринюк. – Курган: КГУ, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-4217-0655-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/393545>

Дополнительная литература:

1. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М.: Дашков и К°, 2018. – 208 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496086>. – Библиогр.: с. 203-204. – ISBN 978-5-394-02328-6. – Текст : электронный.
2. Экономика инновационной деятельности предприятия = Economics of innovative activity of enterprise : учебное пособие / И. В. Карзанова, Ю. В. Соловьева, С. Б. Зайнуллин [и др.]. – М.: Российский университет дружбы народов, 2017. – 196 с. – ISBN 978-5-209-07983-5. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/91096.html>.
3. Экономика инноваций : учебно-методическое пособие / Н.П. Иващенко, В.П. Кочикян, М.С. Антропов, Ф.Ш. Федорова, И.В. Савченко ; под ред. Н. П. Иващенко ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова ; Экономический факультет ; Кафедра экономики инноваций. – М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. - 90 с. : схем., табл., ил. – <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-906783-33-2
4. Щербакова, А.А. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / А.А. Щербакова ; Вологодский государственный университет. – Вологда : Вологодский государственный университет, 2020. – 88 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611359>. – Библиогр.: с. 80-82. – Текст : электронный.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <https://biblioclub.ru/>
2. Справочная правовая система Консультант Плюс - www.consultant.ru
3. Сайт Минэкономразвития РФ - www.economy.ru

4. Сайт Федеральной статистической государственной службы РФ - www.gks.ru

5. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» - <https://zachestnyibiznes.ru>

6. Профессиональная база данных Росстата
-:http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ»
для студентов направления 38.04.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Ставрополь
2026

ВВЕДЕНИЕ

Согласно учебному плану по дисциплине «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях», студент выполняет практические задания и готовится к семинарским занятиям.

Целью данных методических указаний является систематизация заданий, подлежащих самостоятельному выполнению студентами.

Задачами разработанных методических указаний и рекомендаций является закрепление полученных теоретических знаний посредством рассмотрения проблемных тем по изучаемой дисциплине.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного изучения определенных тем дисциплины по материалам, рекомендованным преподавателем, а также в порядке подготовки к практическим занятиям.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов набора профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, а также получение студентами необходимых знаний и навыков в области управления качеством продукции предприятия.

Методические указания к практическим занятиям составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, рабочим учебным планом и программой дисциплины «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» для студентов направления 38.04.01 «Экономика», направленность (профиль) «Экономика фирмы и отраслевых рынков».

Для обеспечения полной реализации функций практического занятия в методических указаниях представлены теоретическая часть, а также задания к каждой теме, список основной и дополнительной литературы.

Дисциплина «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Индекс	Формулировка индикатора
ПК-1	Способен собирать, обрабатывать и анализировать экономическую информацию с целью обоснования стратегических, тактических и оперативных планов развития предприятия.
ПК-6	Способен обосновать стратегические и операционные цели для выработки эффективных управленческих решений развития бизнеса.

В результате освоения дисциплины обучающийся:

Эффективно использует методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации с целью принятия организационно-

управленческих решений по формированию и модернизации стратегических бизнес-моделей, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации.

Разрабатывает стратегии и модели бизнеса, опирающиеся на их эконометрические и финансово-экономические модели в сфере профессиональной деятельности, эффективно оценивает и интерпретирует полученные результаты.

Обладает навыками проектного управления в сфере разработки стратегий совершенствования моделей развития бизнеса и разработки мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Эффективно использует полученный научный и практический базис разработки эффективных управленческих решений в отношении новых моделей развития бизнеса в отраслях с учетом формулируемых миссии и стратегических целей развития организации.

Способен результативно реализовать систему организации и совершенствования бизнес-моделей ведения бизнеса; использовать механизм анализа и интерпретации имеющихся данных, необходимые для составления стратегических и операционных планов развития бизнеса.

Может эффективно пользоваться методами, приемами и подходами к расчету и оценке эффективности итогов осуществления планов по созданию и совершенствованию моделей ведения бизнеса в отраслях с учетом необходимых потребностей и ожидаемых для реализации стратегических и операционных решений результатов

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Стратегические модели развития бизнеса в отраслях» являются

- овладение знаниями о подходах, принципах и методах бизнес-моделирования в стратегическом процессе; – построение оригинальных бизнес-моделей;
- выявление особенностей конкуренции в области бизнес-моделирования;
- овладение способами практической апробации инструментов проектирования, изменения и применения бизнес-моделей;
- овладение принципами выбора оптимальных внутрифирменных, межфирменных и корпоративных форм хозяйствования;
- овладение методами разработки, принятия и оценки стратегических решений.

Конкретные формы самостоятельной работы студентов согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины состоят в том, что каждым студентом во внеаудиторное время выполняются следующие виды самостоятельной учебной работы:

- подготовка к лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям;
- реферирование статей, отдельных разделов монографий;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- конспектирование монографий или их отдельных глав, статей;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- самостоятельное изучение темы в рамках «круглых столов».

План-график выполнения самостоятельной работы

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов
ИД-1 ПК-1. ИД-2 ПК-1. ИД-3 ПК-1. ИД-1 ПК-6. ИД-2 ПК-6. ИД-3 ПК-6.	<i>Традиционные:</i> Самостоятельное изучение литературы <i>Интерактивные:</i> Работа с электронным учебником	Конспект	Собеседование, коллоквиум	22
ИД-1 ПК-1. ИД-2 ПК-1. ИД-3 ПК-1. ИД-1 ПК-6. ИД-2 ПК-6. ИД-3 ПК-6.	<i>Традиционные:</i> Подготовка к практическому занятию <i>Интерактивные:</i> Работа с электронным учебником	Конспект	Собеседование, коллоквиум	22
ИД-1 ПК-1. ИД-2 ПК-1. ИД-3 ПК-1. ИД-1 ПК-6. ИД-2 ПК-6. ИД-3 ПК-6.	<i>Традиционные:</i> Самостоятельное решение задач <i>Интерактивные:</i> Работа с электронным учебником	Конспект	Собеседование, коллоквиум	22
Итого за 3 семестр				66
Итого				66

Вопросы для собеседования

1. Преимущества и недостатки функционального подхода к стратегическому управлению организацией.
2. Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению стратегическому организацией.
3. Преимущества и недостатки процессно-функционального подхода к стратегическому управлению организацией.
4. Отличительные особенности процессов стратегического управления.
5. Аспекты стратегического управления бизнес-процессами в России.
6. Принципы и сущность управления процессами в организации.
7. Особенности внедрения процессного подхода в стратегическом управлении.
8. Сущность моделирования бизнес-процессов в стратегическом управлении.
9. Сравнительная характеристика методов моделирования процессов в бизнесе.
10. Сравнительная характеристика описания процессов в стратегическом управлении развитием бизнеса.
11. Планирование работы по улучшению процессов в стратегическом управлении.
12. Определение конкурентных преимуществ предприятия в стратегическом управлении.

13. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций в стратегическом управлении.
14. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам в стратегическом управлении.
15. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
16. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
17. Стратегии конкуренции поведения на целевом рынке.
18. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
19. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
20. Цели, мотивы и механизмы диверсификации в стратегическом управлении.
21. Организационное обеспечение реализации стратегии. Политика, регламент, стратегические инициативы, правила, бюджет.
22. Стратегии интеграции и их классификация.
23. Стратегии сокращения и их классификация.
24. Стратегии концентрированного роста и их классификация.
25. Функциональные стратегии в стратегическом управлении.
26. Описание деятельности организации в стратегическом управлении.
27. Моделирование деятельности организации.
28. Принципы моделирования деятельности организации.
29. Предметные области моделирования деятельности организации.
30. Целостное описание деятельности организации в стратегическом управлении.
31. Моделирование бизнес-процессов.
32. Методологии структурного подхода в стратегическом управлении. Семейство IDEF.
33. Методологии объектно-ориентированного подхода в стратегическом управлении.
34. Методологии, ориентированные на бизнес-процессы. Классификация моделей организации.
35. Предметные области моделирования в стратегическом управлении.
36. Описание бизнес -процессов.
37. Описание организационной структуры.
38. Описание компетенции и полномочий в стратегическом управлении.
39. Описание, анализ и совершенствование бизнес-процессов.
40. Анализ бизнес-процессов в стратегическом управлении.
41. Анализ характеристик бизнес-процесса.
42. Анализ динамики бизнес-процесса.
43. Анализ ресурсного окружения бизнес-процессов.
44. Анализ рисков бизнес-процесса в стратегическом управлении.
45. Анализ результатов аттестации и аудита бизнес-процессов.
46. Контроллинг бизнес-процессов.
47. Мониторинг бизнес-процессов.

48. Финансовые и нефинансовые показатели.

49. Меры результата и меры процесса в стратегическом управлении.

50. Референтная и эталонная 13 -процессная модель процессов в стратегическом управлении

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя внимательное изучение лекционного материала, а также самостоятельную работу с основной и дополнительной литературой.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции ПК-1, ПК-6. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо внимательно изучить указанные темы, опираясь на конспекты лекций, рекомендуемую основную и дополнительную литературу, а также материалы практических занятий.

При проверке задания, оцениваются:

- правильность ответа;
- глубина и последовательность изложения учебного материала;
- умение делать самостоятельные выводы.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Компетенции ПК-1, ПК-6 полностью освоены на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Компетенции ПК-1, ПК-6 частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Компетенции ПК-1, ПК-6 не освоены.

Вопросы к коллоквиуму

Сущность и структура стратегии организации. Классификация и взаимосвязь стратегий.

1. Понятие стратегии.
 2. Элементы стратегии.
 3. Общие стратегии.
 4. Конкурентные стратегии.
 5. Функциональные стратегии.
 6. Классификации стратегий
- Общие стратегии организации.
1. Стратегии роста.
 2. Стратегии стабильности.
 3. Стратегии сокращения и ликвидации
- Конкурентные стратегии организации.
1. Стратегии низких затрат.
 2. Стратегии дифференциации.
 3. Стратегии фокусирования
- Функциональные стратегии организации.
1. Маркетинговая стратегия.
 2. Стратегия развития производства.
 3. Стратегия НИОКР.
 4. Стратегия обеспечения МТР.
 5. Кадровая стратегия.
 6. Взаимосвязь стратегий
- Анализ организации на основе функционального и процессного подходов.
- Бизнес-процессы организации.
1. Функциональный и процессный подходы управления организацией.
 2. Функционально-ориентированная организация.
 3. Модель процессного подхода к управлению организацией.
 4. Понятие бизнес-процесса. Задачи и цели бизнес-процесса.
 5. Организация как совокупность бизнес-процессов.
 6. Документирование и описание бизнес-процессов.
 7. Идентификация бизнес-процессов организации.
 8. Варианты описания бизнес-процессов.
 9. Иерархия графического описания бизнес-процессов.
 10. Классификация бизнес-процессов.
 11. Элементы бизнес-процессов.
 12. Мониторинг и измерение бизнес - процессов.
 13. Определение метрики бизнес - процессов
 14. Управленческие циклы.
 15. Управление бизнес -процессом (Business Process Management (BPM)).
 16. Жизненный цикл управления бизнес - процессами в BPM.
- Виды моделей бизнес – процессов.
1. Эталонная и референтная модели.
 2. Эталонная 13 -процессная модель процессов.
 3. Представление процесса
 4. «Управление улучшениями и изменениями» в виде группы процессов.
 5. Модернизированная классификация процессов
 6. Эталонная модель оценки и аттестации процессов жизненного цикла

программных средств и информационных систем по ИСО/МЭК ТО 15504
Методологии описания деятельности с помощью бизнес – моделей. Методики описания различных предметных областей организации.

1. Описание деятельности организации.
2. Моделирование деятельности организации.
3. Принципы моделирования деятельности организации.
4. Предметные области моделирования деятельности организации. Целостное описание деятельности организации.
5. Моделирование бизнес -процессов.
6. Методологии структурного подхода. Семейство IDEF.
7. Методологии объектно-ориентированного подхода.
8. Методологии, ориентированные на бизнес -процессы. Классификация моделей организации.
9. Предметные области моделирования.
- 10.Описание бизнес -процессов.
- 11.Описание организационной структуры.
- 12.Описание компетенции и полномочий.
- 13.Описание носителей информации.
- 14.Описание продуктов/услуг и ресурсов организации.
- 15.Описание материальных ресурсов.
- 16.Описание технических ресурсов.
- 17.Описание информационных систем.
- 18.Описание информационных ресурсов.
- 19.Описание целей.
- 20.Описание данных.

Методы анализа бизнес-процессов. Контроллинг и мониторинг бизнес-процессов.

1. Описание, анализ и совершенствование бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов.
3. Анализ характеристик бизнес-процесса.
4. Анализ динамики бизнес-процесса.
5. Анализ ресурсного окружения бизнес-процессов.
6. Анализ рисков бизнес-процесса.
7. Анализ результатов аттестации и аудита бизнес– процессов.
8. Контроллинг бизнес-процессов.
9. Мониторинг бизнес-процессов.
- 10.Соотношение контроллинга и мониторинга бизнес-процессов.
- 11.Меры показателей бизнес-процессов.
- 12.Финансовые и нефинансовые показатели. Меры результата и меры процесса.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя внимательное изучение лекционного материала, а также самостоятельную работу с основной и дополнительной литературой.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции ПК-1, ПК-6. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо внимательно изучить указанные темы, опираясь на конспекты лекций,

рекомендуемую основную и дополнительную литературу, а также материалы практических занятий.

При проверке задания, оцениваются:

- правильность ответа;
- глубина и последовательность изложения учебного материала;
- умение делать самостоятельные выводы.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Компетенции ПК-1, ПК-6 освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Компетенции ПК-1, ПК-6 полностью освоены на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Компетенции ПК-1, ПК-6 частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Компетенции ПК-1, ПК-6 не освоены.

2. Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Изучение теоретического материала по дисциплине предусматривает изучение теоретических вопросов, в соответствии с рабочей программой. Для изучения теоретической части курса необходимо изучить вопросы, рассматриваемые в лекциях, а также в обязательном порядке изучить дополнительные материалы по осваиваемой теме и затем ознакомиться с темами выносимыми на самостоятельное изучение. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую и дополнительную литературу. Студенту необходимо активно использовать ресурсы научной библиотеки университета и предоставляемые им возможности по доступу к электронным библиотечным системам в том числе с их полнотекстовыми ресурсами.

Тематика для самостоятельной подготовке изложена в настоящей главе методических указаний, конкретные формы отчетности определяются согласно плану-графику выполнения самостоятельной работы, порядок оформления и

предоставления их результатов изложены в настоящих методических рекомендациях.

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача вторичного чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) - это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.

- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие - просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель - извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. Информационно-поисковый (задача - найти, выделить искомую информацию).
2. Усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений).
3. Аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему).
4. Творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде -как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. - использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование - краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому

умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Выполнение реферата

Целью реферата является обзор и изучение литературных источников по теме исследования и изложение изученного материала в сжатом виде. Объем реферата должен составлять от 8 до 15 страниц. Реферат представляет собой один из этапов научно-исследовательской работы, основными задачами которой является:

- углубление теоретических знаний;
 - развитие у слушателей способностей обобщать и анализировать результаты, умения работать со специальными литературными источниками;
 - закрепление и развитие умений и навыков;
 - овладение фундаментальными основами будущей профессии.
- При подготовке реферата для студента необходимо:
- посещение консультаций своего руководителя;
 - самостоятельное изучение рекомендованной литературы и закрепление навыков работы с литературными источниками;
 - овладение навыками анализа и обобщения собранного литературного материала;
 - овладение научной логикой реферата, понимания цели, задач, объекта и предмета исследования, используемых методов и приемов;
 - совершенствование умения грамотно, литературным языком излагать результаты и делать самостоятельные выводы;
 - оформление работы в соответствии с требованиями эстетики, нормами орфографии и общими правилами литературно-графического оформления;
 - регулярный отчет перед своим научным руководителем о выполнении запланированных этапов работы, информирование о полученных промежуточных результатах;
 - строгое соблюдение намеченных сроков завершения этапов работы, своевременное представление ее руководителю.

Реферат должен представлять собой законченную научно-исследовательскую работу, составленную и оформленную в соответствии с настоящими методическими указаниями.

Различают устный и письменный доклад (по содержанию близкий к реферату). Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Целью подготовки и проведения докладов является развитие умения провести исследование, умения преподнести результаты слушателям и квалифицированно ответить на вопросы. Одной из главных задач доклада выступает развитие научного академического стиля подхода к проблеме, ее изложения и отстаивания выдвигаемых тезисов.

Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по

конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе позволяет студенту научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Конспект – это сжатое изложение изучаемого материала, озвучиваемого материала лекции. Он предполагает сжатое изложение всей темы, а не только её тезисов. Выделяют три основных вида конспектов: свободный, смешанный, текстуальный. Свободный конспект предполагает пересказывание материала своими словами. В смешанном конспекте такой пересказ дополняется словами автора. Текстуальный – состоит из цитат из текста, выражающих основную мысль и передающих главную ценность написанного.

Цели конспектирования: переработка информации и трансформация её вида; выделение в тексте самого необходимого с целью решения определённой задачи, ответа на определённый вопрос; облегчение запоминания изучаемого материала; создание структурной или понятийной модели проблемы, а также накопление информации для некой более объёмной работы (написания доклада, курсовой, диссертации).

Коллоквиум (в переводе с латинского “беседа, разговор”) – форма проверки и оценивания знаний учащихся в системе образования, это форма учебного занятия, понимаемая как беседа преподавателя с учащимися с целью активизации знаний. Коллоквиум проводится в течении семестра или после изучения раздела дисциплины в форме устного или письменного опроса и представляет собой форму текущего контроля, проводимую по итогам освоения отдельных тем дисциплины. Оценка, полученная на коллоквиуме, выставляется в качестве оценки на контрольной точке. Оценка за коллоквиумы учитывается при выставлении бонусных баллов при промежуточной аттестации.

Выбор темы самостоятельной работы

Выбор темы студентами осуществляется по предлагаемой примерной тематике, которая соответствует рабочей программе и учитывает специфику дисциплины. Вместе с тем студенту предоставляется право взять иную тему, которая является начальным этапом или продолжением его практической научно-исследовательской работы, учитывает его личные интересы и склонности, способности, а также уровень теоретических знаний и профессиональной практической подготовки и дает возможность творчески подойти к ее разработке.

Самостоятельно выбирая тему, студенту необходимо учесть следующие обстоятельства.

Во-первых, тема работы должна быть актуальной. Значимым признаком актуальности темы является ее отношение к проблемам, над которыми в настоящее время активно работают ученые.

Во-вторых, тема работы должна иметь ясно очерченные границы - четко выделенные задачи и предмет исследования. Чрезмерно обширная тема не

позволяет изучать проблему углубленно. Это часто приводит к обилию случайно привлекаемого теоретического материала и в конечном итоге к поверхностному освещению исследуемой проблемы.

В-третьих, выбирая и формулируя тему работы необходимо избегать широкой тематики, так как она не позволяет глубоко проработать отдельные вопросы в рамках реферата.

Знание и понимание названных положений поможет правильно выбрать конкретную тему, а также в известной мере предопределяет успешность ее выполнения.

Выбранная тема обязательно согласуется с руководителем.

Сбор и обработка учебного материала

Подготовка ко всем видам самостоятельной работы начинается с анализа литературы и источников. Для того чтобы иметь полное представление об избранной теме, целесообразно изучить соответствующую главу (главы) учебника. Затем следует приступить к глубокому изучению литературы и материала периодических изданий.

Подготовка самостоятельной работы предполагает самостоятельный поиск студентом литературы и источников по выбранной теме. Поэтому работа в библиотечных каталогах, поиск нужных статей в подшивках журналов и газет являются важнейшим составным элементом написания соответствующего вида самостоятельной работы. Результатом такого поиска должен стать список литературы по исследуемой теме, дополняющий и расширяющий основную литературу, рекомендованную руководителем.

При собеседовании или защите самостоятельной работы слушатель должен показать знание не менее 5-10 литературных источников корректно и обоснованно представленных в списке использованных информационных источников. Следует помнить, что чтение, специальное изучение литературы нельзя превращать в механическое накапливание знаний. Совершенно недопустимо, если чтение сопровождается простым переписыванием учебника, брошюр, монографий или статей из журналов.

Важное значение имеет систематизация получаемых сведений по основным разделам работы, предусмотренным в плане. Подобная систематизация позволяет на основе практического анализа отобранного материала более глубоко и всесторонне осветить основные вопросы темы.

Составление плана

После выбора темы и анализа рекомендованных литературных источников необходимо составить примерный план, то есть обозначить основные направления предстоящей деятельности.

План работы – это перечень разделов, параграфов или пунктов, составленный в той последовательности, в какой они даны в реферате.

Намеченный план работы целесообразно обсудить с научным руководителем. Это позволит избрать наиболее оптимальный путь выполнения работы, даст возможность сосредоточить усилия на основных наиболее важных ее

элементах, избежать перегруженности второстепенным для избранной темы материалом.

Структура и содержание отдельных элементов

Самостоятельная работа, и в первую очередь ее письменные виды, должна содержать несколько логических частей, расположенных в определенной последовательности и иметь определенное оформление:

- Титульный лист
- Содержание
- Введение
- Основная часть
- Заключение
- Список использованных информационных источников
- Приложения (по мере необходимости).

А) Содержание представляет собой структуру работы с указанием начала каждого раздела: введение, наименование всех разделов и параграфов, заключение, список использованных информационных источников. Здесь указываются номера страниц, с которых начинаются разделы реферата. Содержание включается в общую нумерацию и является второй страницей реферата.

Б) Введение является вступительным разделом работы, в нем определяются: цель работы; объект или предмет изучения; методы достижения цели; задачи, которые ставит студент; степень изученности проблемы как у нас в России, так и за рубежом. Здесь также дается краткое обоснование, почему выбранная тема действительно значима и актуальна с точки зрения будущей профессиональной деятельности студента.

В) Содержание основной части должно раскрыть цели и соответствовать названию темы. Выполняется она на основании изучения литературы, проведения разнообразных исследований, обобщении своего личного опыта.

Основная часть разделяется на 2-4 раздела (главы), примерно равных по объему. Раздел – это законченная мысль с выводом, выводы могут быть выделены в конце раздела красной строкой или словом "выводы".

Конкретное содержание каждого из разделов обуславливается особенностями темы и представлениями студента о расположении наработанного материала.

Г) Заключение

В заключении подводятся итоги выполненной работы. Здесь необходимо описать, что было сделано и к каким выводам вы пришли, чтобы достигнуть, поставленную во "введении" цель. Выводы могут подтверждать или опровергать справедливость той или иной теории, которую исследовал автор, устанавливать определенные связи и зависимости, констатировать факты, содержать обобщения или практические рекомендации.

Следует также оценить, какие факторы не были учтены на первых этапах подготовки работы, что и как можно в будущем сделать иначе и т.д.

Д) Список использованных информационных источников

Для выполнения работы необходимо изучить специальную литературу, каталоги, справочники, газетные и журнальные статьи, сборники и монографии. Оформляя список литературы, важно не просто перечислить названия книг и статей, взятых из каталогов библиотек или из имеющихся во многих книгах списках литературы. Здесь необходимо указать те источники, с которыми слушателю довелось поработать, из которых было что-то взято в свою работу или, напротив, что вызвало несогласие автора и получило опровержение на страницах реферата.

Е) Приложения включают исследовательские материалы, анкеты, таблицы, графики, рисунки, дидактические материалы и т.п. Каждое приложение начинается с новой страницы (счет страниц продолжается после списка использованных информационных источников) и каждому приложению присваивается соответствующее буквенное обозначение. Объем приложений не ограничен и не включается в обязательное количество страниц реферата.

Общая структура доклада может быть следующей:

- Формулировка темы исследования (она должна быть не только актуальной, но и оригинальной, интересной по содержанию).
- Актуальность исследования (чем интересно направление исследований, в чем заключается его важность, какие ученые работали в этой области, каким вопросам в данной теме уделялось недостаточное внимание, почему учащимся выбрана именно эта тема).
- Цель работы (в общих чертах соответствует формулировке темы исследования и может уточнять ее).
- Задачи исследования (конкретизируют цель работы).
- Гипотеза (научно обоснованное предположение о возможных результатах исследовательской работы).
- Методика проведения исследования (подробное описание всех действий, связанных с получением результатов).
- Результаты исследования. Краткое изложение новой информации, которую получил докладчик в процессе наблюдения или эксперимента.
- Выводы исследования.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

- мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
- мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Требования к оформлению письменных самостоятельных работ

Текст работы печатается на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4, междустрочный интервал - 1,5; шрифтом «Times New Roman» размером 14 пт. При этом заголовки разделов, название таблиц и весь текст выполняются одним цветом. Текст оформляется, соблюдая размеры полей: правое - 15 мм, левое - 30 мм, верхнее и нижнее - 20 мм.

Абзацы начинаются с отступом, равным 1,27 см. Весь текст выравнивается с соблюдением полей, кроме заголовков таблиц. При написании работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость

изображения по всей работе. В тексте не допускается сокращение слов, кроме установленных правилами русской орфографии. По всему работам желательно придерживаться единой маркировки строк. Каждый вопрос работы должен начинаться с новой страницы.

Наименования (заголовки) рассматриваемых вопросов работы нумеруются арабскими цифрами, после номера ставят точку. «Введение», названия вопросов, «заключение», «список использованных информационных источников» пишутся с новой страницы заглавными буквами по центру полужирным шрифтом без абзацного отступа. Слово «Приложение» пишется с прописной буквы и никак не выделяется. В конце названий вопросов, а также слов «содержание», «введение», «заключение», «приложение», «список использованных информационных источников» точки не ставятся, заголовки не подчеркиваются.

Перенос слов в заголовках вопросов и на титульном листе не разрешается. В тексте работы перенос слов также не допускается.

Расстояние между заголовком вопроса работы, словами «введение», «заключение», «список использованных информационных источников» и последующим текстом должно быть равно одной свободной строке при одинарном интервале.

Страницы нумеруются арабскими цифрами. Нумерация должна быть сквозной, а номер страницы проставляется в центре верхней части страницы без каких-либо дополнительных знаков и символов. Титульный лист включается в нумерацию страниц и считается как первая страница работы. Однако номер страницы не ставится на:

- титульном листе,
- листе «содержание»
- первом листе «введения»;
- листах приложений.

За титульным листом следует содержание, в котором следует указать все структурные элементы работы с указанием в правой стороне листа номеров страниц, на которых начинается соответствующий вопрос.

Все эти иллюстрации именуются рисункам и нумеруются по всей работе сквозным порядком арабскими цифрами (отдельно от нумерации таблиц). Иллюстрации следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть и черно-белые и цветные. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте работы.

Названия иллюстраций следует размещать горизонтально без абзацного отступа при выравнивании «по центру», без рамок, вблизи элемента, к которому они относятся. Каждый рисунок должен иметь краткое содержательное название, которое помещается под рисунком в следующем порядке: слово «Рисунок», порядковый номер рисунка цифрами без символа «№» и далее через дефис название иллюстрации. Название рисунка начинается с заглавной буквы, в конце названия точка не ставится.

При этом слово «Рисунок 1» никак не выделяется, тогда, как само название иллюстрации необходимо выделять полужирным шрифтом.

Большая часть статистического материала оформляется в виде таблиц. Заголовок таблицы должен отражать ее содержание. Таблицы должны нумероваться арабскими цифрами без использования знака «№». Название таблицы с ее номером помещается над таблицей через тире с абзацного отступа.

Ссылки и сноски. Ссылаться следует на документ в целом или его разделы и приложения. В ссылках на литературный источник после упоминания о нем или после цитаты из него в квадратных скобках ставится номер, под которым этот источник значится в «списке использованных информационных источников» работы.

Если ссылаются на конкретные страницы источника, то после порядкового номера, обозначающего номер источника в общем списке информационных источников, указывается номер страницы.

В случае, если в тексте имеются высказывания и цитаты из литературных и иных источников следует применять сноски. Сноски выполняются в нижней части страницы, на которой содержится цитата или высказывание, после текста и под разделительной чертой.

Приложения следует располагать в конце работы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием наверху справа слова «Приложение». В тексте работы на все приложения необходимо сделать ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с буквы А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность, например: «Приложение А», «Приложение Б». Приложение должно иметь заголовок, который записывают по центру симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Список использованных источников и литературы составляет одну из существенных частей работы. Помещается после заключения и имеет заголовок «список использованных информационных источников».

В работы допускаются ссылки на документы и информацию, размещенную на официальных INTERNET-сайтах государственных органов управления Российской Федерации и других стран; региональных и международных организаций и их подразделений; предприятий; периодических изданий. При этом в списке использованных источников необходимо привести подробный электронный адрес (URL) этого документа или информации.

Порядок построения списка использованных информационных источников следующий. Сначала располагаются Конституция, федеральные законы и нормативно-правовые акты согласно их юридической силе в порядке убывания и дате принятия в порядке возрастания. Далее указывается учебная литература в алфавитном порядке. При этом фамилии авторов указываются в алфавитном порядке наравне с названиями учебной литературы, оформляемой под редакцией. После учебной литературы указываются периодические издания в алфавитном порядке. В последнюю очередь следует указать адреса INTERNET-сайтов.

Пример оформления списка использованных информационных источников приведен в пункте 9 настоящих методических указаний.

Порядок защиты результатов самостоятельной работы

Успешно выполненную работу преподаватель допускает к защите, которая проводится в аудиторное или определяемое преподавателем время по согласованию со слушателями.

На защите автор в своем кратком выступлении: сообщает о сущности выбранной темы и особенностях работы над ней; останавливается на наиболее характерных тенденциях и результатах, полученных в ходе выполнения работы; делает необходимые выводы и рекомендации; отвечает на вопросы аудитории и замечания, указанные преподавателем, а также на другие вопросы преподавателя в объеме темы работы.

Защита реферата может проходить как в форме собеседования с руководителем работы, так и в форме защиты перед академической группой или перед специально созданной комиссией, состоящей из двух-трех преподавателей кафедры, включая научного руководителя темы.

Рекомендуемые темы самостоятельных работ

Рекомендуемые темы рефератов

1. Сущность высокоэффективного бизнеса корпораций.
2. Стратегическое планирование в корпорации (компании).
3. Разработка корпоративной стратегии компании.
4. Определение миссии в корпорации.
5. Характеристика стратегических бизнес-единиц (СБЕ).
6. Стратегические методы распределения ресурсов в компании между СБЕ.
7. Методы планирования нового бизнеса в компании. Сокращение неперспективных видов бизнеса.
8. Стратегическое планирование в подразделении (СБЕ) компании.
9. Стратегическое планирование бизнеса. Бизнес-миссия.
10. Анализ окружающей бизнес-среды (анализ возможностей и угроз).
11. Анализ внутренней среды. Контрольная карта слабых и сильных сторон компании.
12. Основные ориентиры развития подразделений (СБЕ) компаний.
13. Формулирование целей и определение стратегии бизнеса.
14. Выбор стратегии развития бизнеса.
15. Разработка программы поддержки бизнеса для реализации стратегии.
16. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль.
17. Понятие бизнес-процесса.
18. Макропроцессы и subprocesses.
19. Основные бизнес-процессы.
20. Границы бизнес-процессов.
21. Обеспечивающие бизнес-процессы.
22. Преимущества управления бизнес-процессами.
23. Понятие и цели моделирования бизнес-процессов.
24. Методология моделирования бизнес-процессов.
25. Средства для построения моделей бизнес-процессов.

26. Инжиниринг бизнеса) реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов.

27. Отличие реинжиниринга от функционального управления коммерческой деятельностью.

28. Процесс реинжиниринга.

29. Особенности перепроектированных бизнес-процессов по реинжинирингу.

30. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.

Рекомендуемые темы эссе

1. Методы анализа отрасли и конкуренции.

2. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.

3. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.

4. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

5. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.

6. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

7. SWOT- анализ и его задачи.

8. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.

9. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.

10. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

11. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.

12. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.

13. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.

14. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.

15. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.

16. Стратегии диверсификации и их виды.

17. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.

18. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.

19. Стратегии рестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.

20. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.

21. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.

22. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.

23. Концепция жизненного цикла продукта.

24. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.

25. Управление процессом реализации стратегических изменений.

26. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.

27. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.

28. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.

29. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.

30. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
31. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
32. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
33. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
34. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
35. Стратегический контроллинг и его функции.
36. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
37. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
38. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
39. Организационное обучение и менеджмент знаний.
40. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

Рекомендуемые темы докладов

1. Понятие и классификация бизнес – проектов.
2. Особенности инновационных бизнес-проектов.
3. Процесс определения целей бизнес-проекта и его структуры.
4. Признаки бизнес-проекта.
5. Участники бизнес-проекта, их функции и индивидуальные интересы.
6. Схема разработки бизнес-проекта.
7. Этапы предынвестиционной фазы бизнес-проекта.
8. Этапы инвестиционной фазы бизнес-проекта.
9. Функционирование (эксплуатация) бизнес-проекта как фаза получения дохода на вложенный капитал.
10. Жизненный цикл бизнес-проекта и его влияние на деловую активность компании.
11. Разработка стратегии бизнес-проекта.
12. Выбор стратегических ориентиров при разработке бизнес-проектов.
13. Определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов.
14. Учет валютно-финансовых факторов при финансовом планировании бизнес-проекта.
15. Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана.
16. Консалтинговая поддержка бизнеса.

Задания для самоконтроля

1. Управленческий цикл – это
 - а. искусство, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия
 - б. определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта

- в. совокупность событий, обстоятельств, развивающихся во времени и пространстве
- г. кругооборот ресурсов
- 2. Закон иерархического устройства организаций утверждает, что
 - а. каждую систему можно последовательно расчленять на зависимые друг от друга подсистемы
 - б. организация имеет вертикальные связи управления
 - в. организация имеет горизонтальные связи между элементами
 - г. все должны находиться в подчинении друг у друга
- 3. Устойчивость системы – это
 - а. способность системы переходить из одного состояния в другое
 - б. способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из него выведена
 - в. направленное закономерное изменение
 - г. ее неизменность
- 4. Возможные условия предпринимательской деятельности на внешнем рынке содержат в себе
 - а. фирменную структуру и стратегию предприятий конкурентов
 - б. условия производства и предоставления услуг
 - в. условия сбыта
 - г. родственные отрасли и субпоставщики
- 5. Эффективность деятельности организации есть
 - а. качественный результат
 - б. количественный результат
 - в. достижение поставленных целей с минимальными затратами
 - г. верны все варианты
- 6. Принципами построения системы управления являются следующие
 - а. наличие технической, технологической и экономической подсистем
 - б. принцип иерархичности, динамичности, простоты построения
 - в. научная обоснованность
 - г. принцип обратной связи, иерархичности, необходимого разнообразия
- 7. Что такое организационное управление
 - а. управление производственными процессами
 - б. управление технологическими процессами
 - в. управление снабжением и сбытом
 - г. управление людьми
- 8. Для чего предназначена организационная структура управления
 - а. для установления целей организации
 - б. для обеспечения единства действия всех элементов организации
 - в. для стимулирования действий работников организации
 - г. для правильного составления штатного расписания
- 9. Структура управления, которая предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности, называется
 - а. линейная
 - б. функциональная

в. смешанная

г. Специализированная

10. Объекты внешней среды организации это

а. люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация

б. все то, что находится за пределами данной организации

в. природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация

г. конкурирующие фирмы

11. Что включает в себя производственная стратегия

а. постановку целей определение общих целей компании (например, увеличение уровня доходности капитала или повышение прибыли компании в расчете на одну акцию и т.д.)

б. стратегическое руководство решение о том, в какой сфере будет работать компания, а также продолжит ли она текущее производство, или совершит изъятие капитала, отзыв капитала из некоторых из них и/или диверсифицируется на новом рынке продуктов

в. выбор темпов роста принятие решения в каждой области производства о наиболее приемлемых средствах для расширения производства и его интересов, например, органический рост или внешний рост за счет слияний, поглощений и создания совместных предприятий

г. конкурентную стратегию на базе оценки сильных и слабых сторон компании и сравнения их с сильными и слабыми сторонами конкурентов, а также учитывая запросы потребителей, необходимо принять решение о средствах достижения конкурентного преимущества (низкие цены, новые продукты и так далее) перед соперниками

д. функциональные обязанности обеспечение эффективной работы и координации деятельности всех подразделений компании маркетинга, производства и т.д

12. Стратегические альтернативы- это

а. постановка целей и выработка стратегии фирмы, распределение и перераспределение ресурсов

б. набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации в рамках выбранной базовой стратегии и в рамках ограничений на использование имеющихся ресурсов

в. процесс формулирования миссии организации, выбора специфических стратегий для определения необходимых ресурсов и их перераспределения с целью обеспечения эффективности организации

г. наличие запасных вариантов организации производства

13. Ситуационное управление - это

а. оперативное управление, осуществляемое в дополнение к стратегическому, перспективному

б. принятие управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией

в. приведенные варианты ответов верны

14. Организационное окружение – это

- а. система норм и ценностей, которые присущи организации
 - б. та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы
 - в. то, что окружает организацию с внешней стороны
 - г. начальство всех уровней
15. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке определяется с помощью
- а. маркетингового исследования
 - б. приобретения патента на изготовление зарубежного аналога
 - в. посредством «Интернета»
 - г. поездки за границу ведущих специалистов фирмы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Путилов, А. В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации : учебное пособие / А. В. Путилов, Ю. В. Черняховская. – СПб : Лань, 2022. – 324 с. – ISBN 978-5-8114-3371-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/213212>
2. Управление инновационной системой предприятия : учебное пособие / А. С. Афанасьев, С. И. Боков, П. С. Желтухин [и др.]. – М.: РТУ МИРЭА, 2023. – 50 с. – ISBN 978-5-7339-1680-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/329057>
3. Гринюк, К. П. Инновационная экономика: управление, финансы, инвестиции : учебное пособие / К. П. Гринюк. – Курган: КГУ, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-4217-0655-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/393545>

Дополнительная литература:

1. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М.: Дашков и К°, 2018. – 208 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496086>. – Библиогр.: с. 203-204. – ISBN 978-5-394-02328-6. – Текст : электронный.
2. Экономика инновационной деятельности предприятия = Economics of innovative activity of enterprise : учебное пособие / И. В. Карзанова, Ю. В. Соловьева, С. Б. Зайнуллин [и др.]. – М.: Российский университет дружбы народов, 2017. – 196 с. – ISBN 978-5-209-07983-5. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/91096.html>.
3. Экономика инноваций : учебно-методическое пособие / Н.П. Иващенко, В.П. Кочикян, М.С. Антропов, Ф.Ш. Федорова, И.В. Савченко ; под ред. Н. П. Иващенко ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова ; Экономический факультет ; Кафедра экономики инноваций. – М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. - 90 с. : схем., табл., ил. – <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-906783-33-2

4. Щербакова, А.А. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / А.А. Щербакова ; Вологодский государственный университет. – Вологда : Вологодский государственный университет, 2020. – 88 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611359>. – Библиогр.: с. 80-82. – Текст : электронный.