

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет
Организации производства и инновационной деятельности



УТВЕРЖДЕНО:
Декан, Руководитель подразделения
Тюпаков К.Э.
(протокол от 17.05.2024 № 9)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора: 2024

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года
Заочная форма обучения – 2 года 5 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

2024

Разработчики:

Доцент, кафедра организации производства и инновационной деятельности Сухарева О.А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки России от 11.08.2020 №939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Статистик", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2015 № 605н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Организации производства и инновационной деятельности	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Бершицкий Ю.И.	Согласовано	15.05.2024, № 11
2	Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента	Руководитель образовательной программы	Гайдук В.И.	Согласовано	15.05.2024, № 36
3	Управления и маркетинга	Председатель методической комиссии/совета	Толмачев А.В.	Согласовано	16.05.2024, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование навыков стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне фирмы.

Задачи изучения дисциплины:

- ☐ формирование у обучающегося знаний в области теории стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне организации;;
- ☐ выработка практических навыков критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода при планировании и организации производства;;
- ☐ формирование практических навыков разработки основных положений стратегии развития организации на основе знаний о современных подходах к формированию производственной стратегии, типов стратегии и инструментов ее построения и реализации;;
- ☐ формирование практических навыков управления комплексами работ на основе проектно- и программноориентированного планирования деятельности организации;
- ☐ формирование навыков разработки и внедрения перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования в фирме;
- ☐ формирование практических навыков обоснования стратегических решений по совершенствованию процессов планирования и организации..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Знать:

УК-1.1/Зн1 методику анализа проблемных ситуаций как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Уметь:

УК-1.1/Ум1 анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Владеть:

УК-1.1/Нв1 способностью анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее со-ставляющие и связи между ними

ПК-П6 Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне организации

ПК-П6.2 Демонстрирует знание организационных технологий проектирования производственных систем, принципов и методов построения системы и инструментов управления производством

Знать:

ПК-П6.2/Зн1 организационные технологии проектирования производственных систем

ПК-П6.2/Зн2 принципы и методы построения системы и инструментов управления производством

Уметь:

ПК-П6.2/Ум1 проводить анализ сложившихся производственных систем с точки зрения их рациональности и соответствия условиям

Владеть:

ПК-П6.2/Нв1 владеть методами управления системой производства

ПК-П6.4 Разрабатывает методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей организации, использует современные принципы и системы менеджмента качества

Знать:

ПК-П6.4/Зн1 современные методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей организации, использует современные принципы и системы менеджмента качества

ПК-П6.4/Зн2 концепции и модели планирования производственной стратегии организации с учетом современных принципов и системы менеджмента качества

Уметь:

ПК-П6.4/Ум1 разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей организации, использовать современные принципы и системы менеджмента качества

Владеть:

ПК-П6.4/Нв1 разработки методов и моделей создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей организации, использования современных принципов и систем менеджмента качества

ПК-П6.5 Осуществляет стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ

Знать:

ПК-П6.5/Зн2 принципы и подходы стратегического управления комплексом работ на основе проектно- и проектноориентированного планирования деятельности организации

Уметь:

ПК-П6.5/Ум2 применять методы и инструменты стратегического управления комплексом работ на основе проектно- и проектноориентированного планирования деятельности организации

Владеть:

ПК-П6.5/Нв2 методами и инструментами стратегического управления комплексом работ на основе проектно- и проектноориентированного планирования деятельности организации

ПК-П6.7 Руководит разработкой стратегических мероприятий по реконструкции и модернизации организации.

Знать:

ПК-П6.7/Зн1 теоретические аспекты, принципы и содержание реконструкции и модернизации производства как элементов стратегического управления производством

Уметь:

ПК-П6.7/Ум1 разрабатывать стратегические мероприятия по реконструкции и модернизации организации

Владеть:

ПК-П6.7/Нв1 навыками управления разработкой стратегических мероприятий по реконструкции и модернизации организации

ПК-П7 Способен осуществлять организацию исследований и разрабатывать перспективные методы, модели и механизмы организации и планирования в фирме

ПК-П7.5 Выполняет экономический анализ проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций

Знать:

ПК-П7.5/Зн1 методы и инструменты экономического анализа проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций

Уметь:

ПК-П7.5/Ум1 проводить экономический анализ проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций

Владеть:

ПК-П7.5/Нв1 навыками выбора оптимального варианта реализации инноваций на основе всестороннего экономического анализа и оценки альтернатив управленческих решений

ПК-П7.6 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

Знать:

ПК-П7.6/Зн1 основные стратегии развития организации и методы обоснования решений о совершенствовании процессов стратегического планирования

Уметь:

ПК-П7.6/Ум1 разрабатывать основные положения стратегии развития организации и обосновывать стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

Владеть:

ПК-П7.6/Нв1 разработки положений стратегии развития предприятия и обоснования стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

ПК-П9 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ПК-П9.13 Осуществляет разработку стратегий развития и функционирования организации и ее подразделений

Знать:

ПК-П9.13/Зн1 порядка разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации

Уметь:

ПК-П9.13/Ум1 составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений

Владеть:

ПК-П9.13/Нв1 навыками разработки стратегий развития и функционирования организации и ее подразделений

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная работ	Лекционные за	Практические з	Самостоятельн	Планируемые р обучения, соотв результатами ос программы
Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией	12		2		10	УК-1.1
Тема 1.1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией	12		2		10	
Раздел 2. Ситуационный анализ как этап стратегического планирования	32		4	8	20	ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П9.13
Тема 2.1. Ситуационный анализ как стратегического планирования	32		4	8	20	
Раздел 3. Методические аспекты планирования производственной стратегии организации	42		4	8	30	ПК-П6.2 ПК-П6.7 ПК-П7.6 ПК-П9.13
Тема 3.1. Концепции и модели стратегического планирования и организации производства	21		2	4	15	
Тема 3.2. Методы разработки стратегических альтернатив, их оценка и обеспечение стратегического соответствия	21		2	4	15	
Раздел 4. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой	21		2	4	15	ПК-П6.2 ПК-П6.5 ПК-П6.7 ПК-П7.5
Тема 4.1. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой	21		2	4	15	
Раздел 5. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П6.5 ПК-П6.7 ПК-П7.5 ПК-П9.13
Тема 5.1. Зачет	1	1				
Итого	108	1	12	20	75	

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	е контактная абота	е занятия	ие занятия	альная работа	ые результаты оотнесенные с и освоения
----------------------------	-----------------------	-----------	------------	---------------	--

	Всего	Внеаудитор р	Лекционны	Практическ	Самостояте	Планируем обучения, с результатам программы
Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией	20		2		18	УК-1.1
Тема 1.1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией	20		2		18	
Раздел 2. Ситуационный анализ как этап стратегического планирования	24			4	20	ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П9.13
Тема 2.1. Ситуационный анализ как стратегического планирования	24			4	20	
Раздел 3. Методические аспекты планирования производственной стратегии организации	42		2	2	38	ПК-П6.2 ПК-П6.7 ПК-П7.6 ПК-П9.13
Тема 3.1. Концепции и модели стратегического планирования и организации производства	20		2		18	
Тема 3.2. Методы разработки стратегических альтернатив, их оценка и обеспечение стратегического соответствия	22			2	20	
Раздел 4. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой	17				17	ПК-П6.2 ПК-П6.5 ПК-П6.7 ПК-П7.5
Тема 4.1. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой	17				17	
Раздел 5. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П6.5 ПК-П6.7 ПК-П7.5 ПК-П9.13
Тема 5.1. Зачет	1	1				
Итого	104	1	4	6	93	

5. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией
(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 18ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

*Тема 1.1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией
(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 18ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)*

1. Понятие производственной стратегии организации
2. Типы стратегии: корпоративная, деловая, функциональная
3. Сущность стратегического управления
4. Этапы разработки стратегии организации

Раздел 2. Ситуационный анализ как этап стратегического планирования
(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Заочная: Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)

*Тема 2.1. Ситуационный анализ как стратегического планирования
(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Заочная: Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Методы стратегического анализа внешней среды организации
2. Методы стратегического анализа внутренней среды организации и диагностики стратегических разрывов
3. Методы портфельного анализа

Раздел 3. Методические аспекты планирования производственной стратегии организации
(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 38ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 30ч.)

*Тема 3.1. Концепции и модели стратегического планирования и организации производства
(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 18ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)*

1. Основные модели стратегического планирования
2. Функциональные стратегии
3. Анализ, проектирование и внедрение стратегических управленческих решений
4. Основы оперативно-календарного планирования при реализации стратегии (ОКП)

*Тема 3.2. Методы разработки стратегических альтернатив, их оценка и обеспечение стратегического соответствия
(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)*

1. Методы разработки стратегических альтернатив
2. Оценка стратегических альтернатив
3. Разработка стратегии на основе сбалансированной системы показателей

Раздел 4. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой
(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 17ч.)

*Тема 4.1. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой
(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Заочная: Самостоятельная работа - 17ч.)*

1. Управление проектами в системе стратегического управления фирмой
2. Стратегия, организационные цели, проекты и программы развития организации
3. Приоритетность проектов в стратегическом управлении
4. Критерии отбора проектов

Раздел 5. Промежуточная аттестация

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Тема 5.1. Зачет

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Зачет по дисциплине

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического управления организацией

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Выберите один верный ответ из предложенных

Выберите определение экономической категории «стратегия»:

- а) способность компании вести успешную конкурентную борьбу
- б) возможности, определяемые ресурсами предприятия
- в) система функциональных целей организации
- г) перспективное направление развития организации

2. Выберите один верный ответ из предложенных

Укажите инструмент, используемый при необходимости детализации целей и определения их иерархии:

- а) дерево целей
- б) матрицу «цели-задачи»
- в) SWOT-матрицу
- г) диагностическую модель

3. Выберите один верный ответ из предложенных

Выберите элементы миссии организации:

- а) рост производительности труда
- б) смысл существования организации
- в) снижение текучести кадров
- г) экономия ресурсов

4. Прочитайте задание и установите соответствие. Ответ заполнить в таблице.

Установите соответствие между факторами внешней среды организации и группе, к которой они относятся.

Факторы внешней среды предприятия

- 1) демографические изменений
- 2) снижение доходов населения
- 3) изменение в налоговой политике

Группы факторов внешней среды предприятия

- а) экономические факторы
- б) социальные факторы
- в) политические

5. Выберите несколько верных ответов из предложенных

Выберите факторы микросреды фирмы:

- а) уровень безработицы
- б) налоговое законодательство
- в) структура управления фирмы
- г) персонал фирмы

6. Выберите несколько верных ответов из предложенных.

Выберите факторы внешней среды, включенные в модель 5 сил конкуренции М. Портера:

- а) угроза появления новых конкурентов
- б) угроза появления новых посредников
- в) угроза появления товаров-заменителей
- г) сила покупателей
- д) уровень конкуренции в отрасли

7. Прочитайте задание и установите соответствие. Ответ заполнить в таблице.

Установите соответствие требованием к цели по SMART-методу и критерием по этому методу.

Требования к формулированию цели.

- 1) Цель должна быть задана числовыми параметрами (евро, проценты, баллы и т.д.)
- 2) Цель должна быть выполнима к конкретному периоду времени
- 3) Цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы результат, который необходимо получить, понятен всем, кто связан с ее достижением
- 4) Цель должна быть достигнута в рамках установленных ограничений ресурсов, знаний и заданного времени

Критерий по SMART-методу.

- а. реалистичная
- б. конкретная
- в. измеримая
- г. определена во времени

Раздел 2. Ситуационный анализ как этап стратегического планирования

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте задание и установите соответствие.

Установите соответствие между характеристикой товара и его положением в матрице БКГ.

Характеристика товара:

- 1) низкий темп роста/большая доля рынка
- 2) высокий темп роста/небольшая доля рынка
- 3) высокий темп роста/большая доля рынка
- 4) низкий темп роста/небольшая доля рынка

Товары, согласно классификации матрицы БКГ.

- а) "трудные дети"
- б) "собаки"
- в) "дойные коровы"
- г) "звезды"

2. Выберите правильные ответы из предложенных.

Выберите элементы «стратегической пирамиды» одноотраслевого предприятия:

корпоративная стратегия

- а) деловая стратегия
- б) функциональная стратегия
- в) операционная стратегия
- г) портфельная стратегия

3. Выберите один ответ из предложенных.

Укажите тип альтернативы базовой стратегии производства, одним из обязательных элементов которого является создание буферных запасов:

- а) стратегия полного удовлетворения спроса
- б) стратегия производства по среднему уровню спроса
- в) стратегия производства по максимальному уровню спроса
- г) стратегия производства по минимальному уровню спроса

4. Выберите один ответ из предложенных.

Укажите этап стратегического анализа, на котором выявляются возможности и угрозы:

- а) анализ стратегического потенциала

- б) анализ микросреды
- в) анализ внешней среды
- г) комплексный анализ среды

5. Прочитайте задание и укажите последовательность действий. Ответ заполнить в таблице.

Укажите верный порядок оценки стратегической гибкости фирмы:

- а) определение вероятного времени
- б) оценка вероятного возникновения неопределенности
- в) оценка гибкости в каждой стратегических зон хозяйствования
- г) оценка влияния каждой неопределенности
- д) определение вероятного воздействия неопределенности
- е) установление ориентировочного показателя
- ж) выделение факторов неопределенности, которые могут оказать воздействие на деятельность фирмы
- з) оценка общей гибкости фирмы

Раздел 3. Методические аспекты планирования производственной стратегии организации

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Выберите один верный ответ из предложенных.

В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и новых продуктов соответствует следующему виду стратегии:

- а) стратегия сокращения расходов
- б) стратегия развития рынка
- в) стратегия развития товара
- г) стратегия диверсификации

2. Выберите один верный ответ из предложенных.

В модели И. Ансоффа конгломератная диверсификация представляет собой:

- а) переход к новым технологиям и потребностям рынка
- б) приобретение новых предприятий в других отраслях
- в) запуск венчурных проектов
- г) слияния и поглощения

3. Выберите несколько верных ответов из предложенных.

Выберите элементы «стратегической пирамиды» одноотраслевого предприятия:

- а) корпоративная стратегия
- б) деловая стратегия
- в) функциональная стратегия
- г) операционная стратегия
- д) портфельная стратегия

4. Выберите несколько верных ответов из предложенных

Выберите элементы «стратегической пирамиды» предприятия с диверсифицированным производством:

- а) деловая стратегия
- б) функциональная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия
- д) портфельная стратегия

5. Прочитайте задание и укажите последовательность действий.

Расположите в правильной последовательности этапы процесса сценарного планирования.

- а) ранжирование по важности и степени неопределенности
- б) оценка устойчивости возможных стратегических решений
- в) установление ведущих факторов ближней внешней среды
- г) выявление логики каждого сценария, определение сценарного драйвера
- д) определение ведущих факторов дальней внешней среды

- е) установление системы характерных индикаторов по каждому сценарию
- ж) определение ключевых стратегических направлений

6. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в единицах продукции.

Определите критический уровень цен реализации продукции по данным, представленным ниже. Ответ округлите до целых.

Планируемый объем производства фирмы - 47 000 ед. Цена реализации - 50 руб./ед. Общая сумма переменных издержек фирмы при производстве продукции - 1300 тыс. руб. Общая сумма постоянных издержек фирмы при производстве продукции - 650 тыс. руб.

7. Выберите один ответ из предложенных.

Укажите метод планирования, который обеспечивает установление связей между разделами плана, источниками потребности в ресурсах и источниками их финансирования:

- а) графоаналитический
- б) балансовый
- в) расчетно-аналитический
- г) программно-целевой.

8. Выберите один ответ из предложенных.

В ситуации, когда фирма нуждается в перегруппировке сил, в связи с необходимостью повышения эффективности, или когда наблюдается изменения в экономике целесообразно реализовать:

- а) стратегию концентрированного роста
- б) стратегию интегрированного роста
- в) конкурентную стратегию
- г) стратегию сокращения

9. Выберите правильные ответы из предложенных.

Укажите факторы, учитываемые в производственной стратегии размещения производства:

- а) удаленность и транспортное плечо
- б) наличие источников сырья и рынков сбыта
- в) нижний уровень спроса на рынке
- г) наличие квалифицированной рабочей силы

10. Выберите правильные ответы из предложенных.

Выберите программы, посредством разработки и реализации которых осуществляется стратегия организации производства:

- а) программа синхронизации производства
- б) программа управления материальными потоками на предприятии
- в) программа повышения организационно гибкости производства
- г) программа внедрения инновационных технологий

11. Выберите правильные ответы из предложенных.

При разработке стратегии развития и функционирования сельскохозяйственной организации необходимо учитывать следующие факторы:

- а) наличие и структура сельскохозяйственных угодий
- б) технический уровень процесса производства и переработки сельскохозяйственной продукции
- в) квалификационный потенциал работников сельскохозяйственного предприятия и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами
- г) социально-экономические условия региона размещения производства

Раздел 4. Проекты в системе функционального и стратегического управления фирмой

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Выберите один ответ из предложенных.

Концентрическая диверсификация представляет собой:

- а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых

потребителей

- б) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции
- в) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции
- г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет ценовой конкуренции

2. Выберите один ответ из предложенных.

Горизонтальная диверсификация представляет собой:

- а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых потребителей
- б) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции
- в) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции
- г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет неценовой конкуренции

3. Выберите один ответ из предложенных.

Конгломератная диверсификация представляет собой:

- а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых потребителей
- б) поиск возможностей роста на новом рынке за счет ценовой конкуренции
- в) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции
- г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции

4. Выберите несколько верных ответов из предложенных.

Выберите функциональные компоненты декомпозиции стратегического потенциала:

- а) производственный потенциал
- б) маркетинговый потенциал
- в) финансовый потенциал
- г) кадровый потенциал
- д) оборотный потенциал

5. Выберите несколько верных ответов из предложенных

Выберите элементы производственно-инженерной стратегии сельскохозяйственного предприятия:

- а) система обработки почв
- б) система кормления сельскохозяйственных животных
- в) система сельскохозяйственных машин
- г) система кредитования бизнеса

6. Выберите несколько верных ответов из предложенных.

При формировании базовой производственной стратегии сельскохозяйственного предприятия учитываются следующие факторы:

- а) наличие и структура сельскохозяйственных угодий
- б) технический уровень процесса производства и переработки сельскохозяйственной продукции
- в) квалификационный потенциал работников сельскохозяйственного предприятия и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами
- г) социально-экономические условия региона размещения производства

7. Выберите один ответ из предложенных.

Целевой подход к оценке эффективности инновационного проекта предусматривает:

- а) оценку доходности и долгосрочных рыночных преимуществ
- б) оценку стратегической эффективности нововведений
- в) оценку рентабельности и доходности инновационного проекта
- г) абсолютную и сравнительную оценку эффективности

8. Выберите один ответ из предложенных.

Выберите подход, который применяет инвестор при сравнении возможной суммы абсолютного дохода с альтернативными вариантами проектов:

- а) абсолютную оценку доходности проекта
- б) абсолютно-сравнительную оценку доходности проекта
- в) сравнительную оценку доходности проекта

г) абсолютные издержки производства

9. Установите верную последовательность.

Установите верную логическую последовательность этапов экспертной оценки проектных решений:

- а) оценка весомости
- б) экспертная оценка влияния каждого фактора
- в) определение факторов
- г) оценка вариантов проекта

10. Прочитайте задание и установите соответствие. Ответ заполнить в таблице.

Установите соответствие между видом и содержанием эффектов использования инноваций.
Вид эффекта использования инноваций.

- а) маркетинговый
- б) научно-технический
- в) экономический
- г) социально-региональный
- д) экологический

Содержание эффекта от внедрения инноваций.

- 1) увеличение числа рабочих мест, повышение уровня снабжения региона товарами услугами
- 2) эффективность затрат по всему циклу инновационного проекта
- 3) экономия за счет сокращения стадии выхода товара на рынок
- 4) уменьшение выброса вредных веществ в окружающую среду и повышение безопасности производства
- 5) появление новшеств, способствующих переходу на новый технологический уклад

11. Выберите правильные ответы из предложенных.

Экономический эффект от проекта внедрения инновационных технологий, направленных на сокращение производственного брака формируется в следствии:

- а) увеличения выхода годной продукции
- б) увеличения материалоемкости производства
- в) снижения уровня безвозвратных потерь
- г) сокращения объема повторных работ

12. Выберите правильные ответы из предложенных.

Проведение юридической экспертизы проектного решения предполагает:

- а) оценку авторского и патентного права
- б) анализ правомерности использования лицензий, сертификатов и пр.
- в) прогноз продаж
- г) оценка структуры проекта, персонала и команды

Раздел 5. Промежуточная аттестация

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Третий семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П6.5 ПК-П7.5 ПК-П7.6 ПК-П6.7 ПК-П9.13

Вопросы/Задания:

- 1. Цели ситуационного анализа в стратегическом планировании

2. Уровни стратегического анализа внешней среды организации
3. Содержание и методика проведения PESTEL-анализ
4. Направления стратегического анализа отрасли/рынка
5. Стратегический анализ издержек на основе цепочки ценностей М. Портера
6. Матрицы угроз и возможностей, профиль среды
7. GAP-анализ как метод диагностики стратегических разрывов
8. Цели производственной стратегии организации
9. Стратегический анализ внешней среды организаций
10. Стратегический анализ внутренней среды организации
11. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей
12. Классификация целей и стратегий конкурентов
13. Оценка уровня конкурентоспособности организации
14. Цели и основные этапы портфельного анализа
15. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)
16. Матрица анализа рынка А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда
17. Понятие стратегии предприятия
18. Факторы, формирующие стратегию предприятия
19. Элементы стратегии предприятия
20. Виды и характеристика стратегий организации
21. Реализация стратегии
22. Деловая стратегия предприятия
23. Функциональная стратегия предприятия
24. Операционная стратегия предприятия
25. Влияние факторов внешней среды на разработку производственной стратегии предприятия

26. Оценка уровня эффективности стратегического планирования на предприятии
27. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
28. Стратегические зоны хозяйствования
29. Стратегическая гибкость фирмы
30. Оценка стратегической гибкости фирмы
31. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений
32. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету
33. Основы оперативно-календарного планирования при реализации стратегии (ОКП)
34. Управление проектами в системе стратегического управления фирмой
35. Стратегия, организационные цели, проекты и программы развития организации
36. Приоритетность проектов в стратегическом управлении
37. Критерии отбора проектов
38. Дерево целей в стратегическом планировании
39. Метод SMART для анализа стратегических целей предприятия
40. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
41. Понятие и построение матрицы И. Ансоффа
42. Стратегии по матрице И. Ансоффа
43. Конкурентные преимущества предприятия
44. Инвестиционная стратегия
45. Инновационная стратегия
46. Привлекательность отрасли и условия конкуренции
47. Отраслевые ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
48. Конкурентные стратегии М. Портера
49. Анализ конкурентного ландшафта с использованием бизнес-разведки
50. Карты стратегических групп

51. Процесс разработки стратегических мероприятий
52. Основные модели стратегического планирования
53. Анализ, проектирование и внедрение стратегических управленческих решений
54. Уровни стратегических изменений
55. Основные типы стратегий интеграционного роста
56. Стратегическая пирамида одноотраслевого производства
57. Стратегическая пирамида диверсифицированного производства
58. Процесс разработки корпоративной стратегии на предприятии
59. Формирование сбытовой стратегии фирмы
60. Сценарное моделирование

61. Задание 1.

Выявите достоинства и недостатки формулирования представленной миссии, исходя из интегрированного подхода, т.е. определите следующие критерии: вид деятельности; целевой сегмент потребителей; цель деятельности; конкурентные преимущества; перспектива деятельности.

Миссия. Миссия коммерческого банка – содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в сельском хозяйстве, путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и специальных программ, учитывающих особенности ведения бизнеса в аграрной сфере.

62. Задание 2

формулируйте миссию компании, исходя из описания ее деятельности, учитывая классические вопросы, сформулированные П. Друкером, и факторы, выделенные Ф. Котлером.

Описание компании. Крестьянское (фермерское) хозяйство занимается производством продуктов переработки молока по домашним рецептам. Ассортимент включает пять видов сыров, домашний творог и др. продукты переработки молока. Имеются уникальные предложения продуктов с оригинальными добавками и в экологически чистой упаковке.

63. Задание 3

Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на содержании крупного рогатого скота молочного направления, разрабатывает стратегию развития на среднесрочную перспективу. В последние три года организация показывает средние по региону показатели эффективности. Руководство ставит перед компанией задачу увеличить объемы выпуска продукции на 25% и повысить качество получаемого молока. Постройте дерево целей организации.

64. Задание 4

Основным видом деятельности ООО «Горячключевская пчеловодная компания» является фасовка, переработка и оптовая реализация меда и продуктов пчеловодства. Компания реализует мед в стеклянной и пластиковой таре весом 350 и 500 г. Одновременно готовится к запуску линия розлива меда в порционные упаковки-саше, что позволит компании выйти на новый сегмент рынка – HoReCa-сегмент. Положение компании определяется двумя факторами:

- 1) продукт не известен на региональном рынке, а компания не работала ранее в выбранном сегменте;
 - 2) в отрасли присутствует конкуренция за поставщиков.
- Сформулируйте цели компании в сложившейся ситуации.

65. Задание 5

Определите место каждой возможности в упрощенной матрице угроз и возможностей для сельскохозяйственной организации.

1. Тенденция к урбанизации населения снижает предложение труда в сельскохозяйственных районах.
2. Высокий уровень технологического прогресса приводит к моральному устареванию техники и технологий.
3. Популяризация здорового образа жизни и принципов правильного питания
4. Введение эмбарго на импорт сельскохозяйственной продукции
5. Усиление антропогенного влияния на экологию со стороны сельскохозяйственных организаций.

66. Задание 6

Постройте матрицу SWOT-анализа и обоснуйте выбор одной или нескольких стратегий для компании, состояние внешней и внутренней среды предприятия характеризуется следующими условиями:

Возможности: высокие темпы развития отрасли и емкий рынок сбыта; небольшой уровень конкуренции и высокие барьеры для входа в отрасль; повышение конкурентоспособности на внутреннем рынке сбыта.

Угрозы: неблагоприятная политика естественных монополий (рост тарифов); высокий уровень инфляции; замедление темпов роста инвестиций.

Сильные стороны: доступные цены на товары и услуги; широкая номенклатура продукции; наличие инвестиционных ресурсов; наличие новых видов продукции в существующей номенклатуре и высокая эффективность перехода на их выпуск; высокая квалификация персонала.

Слабые стороны: слабая организация сбыта продукции; низкий уровень использования производственных площадей; изношенность технологического оборудования; низкая мотивация персонала.

67. Задание 7

Приведен перечень мероприятий стратегии: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества; установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия? Обоснуйте стратегическое решение о реализации выбранной стратегии.

68. Задание 8

Фирма, действующая на рынке, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите тип стратегии фирмы. Обоснуйте выбор стратегического решения.

69. Задание 9

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий.

Требуется:

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- ☐ цель корпорации;
- ☐ функциональная стратегия;
- ☐ миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- ☐ деловая стратегия;
- ☐ стратегия корпорации;
- ☐ миссия корпорации;
- ☐ операционная стратегия;
- ☐ цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- ☐ цели хозяйственного подразделения.

Вопросы: 1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы? 2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

70. Задание 10

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Задание: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

71. Задание 11

Определите, к какому типу относятся следующие стратегии компаний. Опишите виды стратегий, условия их реализации и преимущества. Предложите альтернативную стратегию.

Ситуация 1. Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на возделывании многолетних насаждений, организует собственную линию по переработке плодовых и изготовления фруктовых соков из собственного сырья.

Ситуация 2. Бизнес компании не может быть прибыльно продан, поэтому реализуется стратегия, предполагающая сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

72. Задание 12

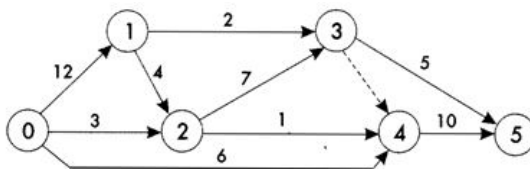
Постройте сетевой график выполнения комплекса работ по исходным данным, представленным в таблице. Определите критический путь, подкритические работы и коэффициент напряженности работ (таблица).

$i-j$	$i-j$	t_{ij}
1-2	2-3	3
1-3	3-4	1
2-4	4-5	3
3-5	5-6	7
4-6	6-7	4
5-7	7-8	7
6-8	8-9	9

73. Задание 13

Постройте масштабный сетевой график выполнения работ по сетевой модели,

представленной на рисунке. Определите дату окончания проекта при условии, что дата начала проекта – первый понедельник июня текущего года и на проекте принята шестидневная рабочая неделя.



74. Задание 14

Согласно новой стратегии развития деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием. Задание: 1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия. (смоделируйте) 2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями. 3. Какова будет новая стратегия развития ситуации?

75. Задание 15

Проанализируйте, насколько рационально организован производственный процесс по изготовлению кондитерских изделий в подразделении, если известно:

- ☐ план производства выполнен полностью;
- ☐ общая продолжительность процесса составляет 2 часа, время перерывов при этом равно 12 мин;
- ☐ максимальная производственная мощность одной из групп оборудования равна 20 изделиям, минимальная – 5 изделиям;
- ☐ оптимальная длина пути движения изделия равна 0,5 км, фактическая – 1,2 км;
- ☐ плановый объем работ в месяц составляет 1 000 изделий, при этом выполнение планового задания осуществлялось следующим образом: первый месяц – 990 изделий, второй месяц – 1 100, третий месяц – 800, четвертый месяц – 1 110.

Какие стратегические решения по управлению производством могут быть приняты по результатам проведенного анализа?

Заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.1 ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П6.5 ПК-П7.5 ПК-П7.6 ПК-П6.7 ПК-П9.13

Вопросы/Задания:

1. Цели ситуационного анализа в стратегическом планировании
2. Уровни стратегического анализа внешней среды организации
3. Содержание и методика проведения PESTEL-анализ
4. Направления стратегического анализа отрасли/рынка

5. Стратегический анализ издержек на основе цепочки ценностей М. Портера
6. Матрицы угроз и возможностей, профиль среды
7. GAP-анализ как метод диагностики стратегических разрывов
8. Цели производственной стратегии организации
9. Стратегический анализ внешней среды организаций
10. Стратегический анализ внутренней среды организации
11. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей
12. Классификация целей и стратегий конкурентов
13. Оценка уровня конкурентоспособности организации
14. Цели и основные этапы портфельного анализа
15. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)
16. Матрица анализа рынка А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда
17. Понятие стратегии предприятия
18. Факторы, формирующие стратегию предприятия
19. Элементы стратегии предприятия
20. Виды и характеристика стратегий организации
21. Реализация стратегии
22. Деловая стратегия предприятия
23. Функциональная стратегия предприятия
24. Операционная стратегия предприятия
25. Влияние факторов внешней среды на разработку производственной стратегии предприятия
26. Оценка уровня эффективности стратегического планирования на предприятии
27. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
28. Стратегические зоны хозяйствования

29. Стратегическая гибкость фирмы
30. Оценка стратегической гибкости фирмы
31. Сравнение деятельности хозяйственных подразделений
32. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету
33. Основы оперативно-календарного планирования при реализации стратегии (ОКП)
34. Управление проектами в системе стратегического управления фирмой
35. Стратегия, организационные цели, проекты и программы развития организации
36. Приоритетность проектов в стратегическом управлении
37. Критерии отбора проектов
38. Дерево целей в стратегическом планировании
39. Метод SMART для анализа стратегических целей предприятия
40. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
41. Понятие и построение матрицы И. Ансоффа
42. Стратегии по матрице И. Ансоффа
43. Конкурентные преимущества предприятия
44. Инвестиционная стратегия
45. Инновационная стратегия
46. Привлекательность отрасли и условия конкуренции
47. Отраслевые ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
48. Конкурентные стратегии М. Портера
49. Анализ конкурентного ландшафта с использованием бизнес-разведки
50. Карты стратегических групп
51. Процесс разработки стратегических мероприятий
52. Основные модели стратегического планирования
53. Анализ, проектирование и внедрение стратегических управленческих решений

- 54. Уровни стратегических изменений
- 55. Основные типы стратегий интеграционного роста
- 56. Стратегическая пирамида одноотраслевого производства
- 57. Стратегическая пирамида диверсифицированного производства
- 58. Процесс разработки корпоративной стратегии на предприятии
- 59. Формирование сбытовой стратегии фирмы
- 60. Сценарное моделирование

61. Задание 1.

Выявите достоинства и недостатки формулирования представленной миссии, исходя из интегрированного подхода, т.е. определите следующие критерии: вид деятельности; целевой сегмент потребителей; цель деятельности; конкурентные преимущества; перспектива деятельности.

Миссия. Миссия коммерческого банка – содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в сельском хозяйстве, путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и специальных программ, учитывающих особенности ведения бизнеса в аграрной сфере.

62. Задание 2

формулируйте миссию компании, исходя из описания ее деятельности, учитывая классические вопросы, сформулированные П. Друкером, и факторы, выделенные Ф. Котлером.

Описание компании. Крестьянское (фермерское) хозяйство занимается производством продуктов переработки молока по домашним рецептам. Ассортимент включает пять видов сыров, домашний творог и др. продукты переработки молока. Имеются уникальные предложения продуктов с оригинальными добавками и в экологически чистой упаковке.

63. Задание 3

Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на содержании крупного рогатого скота молочного направления, разрабатывает стратегию развития на среднесрочную перспективу. В последние три года организация показывает средние по региону показатели эффективности. Руководство ставит перед компанией задачу увеличить объемы выпуска продукции на 25% и повысить качество получаемого молока. Постройте дерево целей организации.

64. Задание 4

Основным видом деятельности ООО «Горячключевская пчеловодная компания» является фасовка, переработка и оптовая реализация меда и продуктов пчеловодства. Компания реализует мед в стеклянной и пластиковой таре весом 350 и 500 г. Одновременно готовится к запуску линия розлива меда в порционные упаковки-саше, что позволит компании выйти на новый сегмент рынка – HoReCa-сегмент. Положение компании определяется двумя факторами:

- 1) продукт не известен на региональном рынке, а компания не работала ранее в выбранном сегменте;
- 2) в отрасли присутствует конкуренция за поставщиков.

Сформулируйте цели компании в сложившейся ситуации.

65. Задание 5

Определите место каждой возможности в упрощенной матрице угроз и возможностей для сельскохозяйственной организации.

1. Тенденция к урбанизации населения снижает предложение труда в сельскохозяйственных районах.
2. Высокий уровень технологического прогресса приводит к моральному устареванию техники и технологий.
3. Популяризация здорового образа жизни и принципов правильного питания
4. Введение эмбарго на импорт сельскохозяйственной продукции
5. Усиление антропогенного влияния на экологию со стороны сельскохозяйственных организаций.

66. Задание 6

Постройте матрицу SWOT-анализа и обоснуйте выбор одной или нескольких стратегий для компании, состояние внешней и внутренней среды предприятия характеризуется следующими условиями:

Возможности: высокие темпы развития отрасли и емкий рынок сбыта; небольшой уровень конкуренции и высокие барьеры для входа в отрасль; повышение конкурентоспособности на внутреннем рынке сбыта.

Угрозы: неблагоприятная политика естественных монополий (рост тарифов); высокий уровень инфляции; замедление темпов роста инвестиций.

Сильные стороны: доступные цены на товары и услуги; широкая номенклатура продукции; наличие инвестиционных ресурсов; наличие новых видов продукции в существующей номенклатуре и высокая эффективность перехода на их выпуск; высокая квалификация персонала.

Слабые стороны: слабая организация сбыта продукции; низкий уровень использования производственных площадей; изношенность технологического оборудования; низкая мотивация персонала.

67. Задание 7

Приведен перечень мероприятий стратегии: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества; установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия? Обоснуйте стратегическое решение о реализации выбранной стратегии.

68. Задание 8

Фирма, действующая на рынке, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите тип стратегии фирмы. Обоснуйте выбор стратегического решения.

69. Задание 9

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий.

Требуется:

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- ☐ цель корпорации;
- ☐ функциональная стратегия;
- ☐ миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяй-ственного подразделения;
- ☐ деловая стратегия;
- ☐ стратегия корпорации;

- ☐ миссия корпорации;
- ☐ операционная стратегия;
- ☐ цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- ☐ цели хозяйственного подразделения.

Вопросы: 1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы? 2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

70. Задание 10

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Задание: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

71. Задание 11

Определите, к какому типу относятся следующие стратегии компаний. Опишите виды стратегий, условия их реализации и преимущества. Предложите альтернативную стратегию.

Ситуация 1. Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на возделывании многолетних насаждений, организует собственную линию по переработке плодовых и изготовления фруктовых соков из собственного сырья.

Ситуация 2. Бизнес компании не может быть прибыльно продан, поэтому реализуется стратегия, предполагающая сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

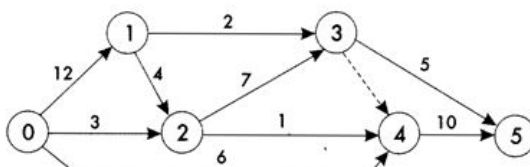
72. Задание 12

Постройте сетевой график выполнения комплекса работ по исходным данным, представленным в таблице. Определите критический путь, подкритические работы и коэффициент напряженности работ (таблица).

$h-j$	$i-j$	t_{ij}
—	a	3
—	b	1
a	в	3
b	г	7
б, в	д	4
г, д, в	е	7
е	ж	9

73. Задание 13

Постройте масштабный сетевой график выполнения работ по сетевой модели, представленной на рисунке. Определите дату окончания проекта при условии, что дата начала проекта – первый понедельник июня текущего года и на проекте принята шестидневная рабочая неделя.



74. Задание 14

Согласно новой стратегии развития деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием. Задание: 1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия. (смоделируйте) 2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями. 3. Какова будет новая стратегия развития ситуации?

75. Задание 15

Проанализируйте, насколько рационально организован производственный процесс по изготовлению кондитерских изделий в подразделении, если известно:

- ☐ план производства выполнен полностью;
- ☐ общая продолжительность процесса составляет 2 часа, время перерывов при этом равно 12 мин;
- ☐ максимальная производственная мощность одной из групп оборудования равна 20 изделиям, минимальная – 5 изделиям;
- ☐ оптимальная длина пути движения изделия равна 0,5 км, фактическая – 1,2 км;
- ☐ плановый объем работ в месяц составляет 1 000 изделий, при этом выполнение планового задания осуществлялось следующим образом: первый месяц – 990 изделий, второй месяц – 1 100, третий месяц – 800, четвертый месяц – 1 110.

Какие стратегические решения по управлению производством могут быть приняты по результатам проведенного анализа?

Заочная форма обучения, Третий семестр, Контрольная работа

Контролируемые ИДК: УК-1.1 ПК-П6.2 ПК-П6.4 ПК-П6.5 ПК-П7.5 ПК-П7.6 ПК-П6.7 ПК-П9.13

Вопросы/Задания:

1. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / И. С. Вода, М. А. Гракова, Т. М. Савельева, [и др.] - Современный стратегический анализ - Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023. - 167 с. - 2227-8397. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Бабич, Т. Н. Оперативно-производственное планирование: Учебное пособие / Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова.; Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова Российской академии наук. - 1 - Москва: Издательский Центр РИОР, 2023. - 257 с. - 978-5-16-012455-1. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1895/1895686.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: Учебное пособие / М.Е. Портер. - 7 - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2019. - 453 с. - 978-5-9614-6306-4. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1838/1838939.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Бережнов, Г.В. Стратегия позитивного и креативного развития предприятия: Учебник / Г.В. Бережнов, В.В. Дергунов. - 5 - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 718 с. - 978-5-394-04380-2. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/2084/2084469.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г. Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова.; Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 239 с. - 978-5-16-101058-7. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1057/1057763.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Богомолова, ЕМ. Ценовая стратегия и тактика фирмы: учебное пособие / ЕМ. Богомолова,. - Ценовая стратегия и тактика фирмы - Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. - 61 с. - 978-5-00175-023-9. - Текст: электронный. // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/109732.html> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. СУХАРЕВА О. А. Производственная стратегия организации: метод. рекомендации / СУХАРЕВА О. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 69 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10819> (дата обращения: 02.05.2024). - Режим доступа: по подписке

4. СУХАРЕВА О. А. Производственная стратегия организации: метод. рекомендации / СУХАРЕВА О. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2023. - 50 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12998> (дата обращения: 21.06.2024). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://znanium.com/> - Znanium.com

Ресурсы «Интернет»

1. <https://www.iprbookshop.ru/> - IPR SMART

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>

2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения)

разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;
- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченными в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее

место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина "Производственная стратегия организации" ведётся в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.