

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ:**  
 Проректор по научно-методической  
 и учебной работе  
 \_\_\_\_\_ Е.И. Скафа  
 «17» апреля 2019 г.  
 МП



**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**«ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»**

Укрупненная группа направлений подготовки	<i>38.00.00 Экономика и управление</i>
Направление подготовки	<i>38.04.02 Менеджмент</i>
Магистерская программа	<i>Международный бизнес</i>
Программа подготовки	<i>Академическая магистратура</i>
Квалификация	<i>Магистр</i>
Форма обучения	<i>Очная, заочная</i>

Донецк 2019

**УТВЕРЖДАЮ:**

И. о. декана экономического факультета  
Ю. Н. Полшков

11.04.2019 г. \_\_\_\_\_

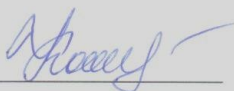


Рабочая программа учебной дисциплины «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 марта 2015 г. № 322 (с изменениями и дополнениями от 13 июля 2017 г.)

Программа составлена на основе ГОС ВПО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки ДНР от 16 сентября 2016 г. № 935, зарегистрированного в Министерстве юстиции ДНР от 7 октября 2016 г. № 1622; «Порядка организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики», утвержденного приказом Министерства образования и науки ДНР № 1171 от 11.11.2017 г.; учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерской программы: Международный бизнес, утвержденного Ученым советом университета от 02.04.2019 г., протокол № 3.

Разработчик:

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международного бизнеса  
и делового администрирования



Т.В. Костина

Программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры международного бизнеса и делового администрирования

Протокол № 10 от «8» апреля 2019 г.

Зав. кафедрой



О.Л. Некрасова

Программа учебной дисциплины одобрена учебно-методической комиссией экономического факультета

Протокол № 4 от «09» апреля 2019 г.  
Председатель УМК



Стрелина Е. Н.

## 1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Учебная дисциплина «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов» относится к циклу вариативной части образовательной программы. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, *формируемые предшествующими дисциплинами* – международная конкурентная среда, методология и методы научных исследований, инновационный менеджмент, международный менеджмент, современный стратегический анализ, и *сопутствующими* управление качеством, управление изменениями, оценка стоимости бизнеса. Знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплины «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов», используются при написании магистерской диссертации.

### Структура дисциплины

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент	
Магистерская программа	Международный бизнес	
Программа подготовки	академическая магистратура	
Квалификация	магистр	
Количество содержательных модулей (тем)	2 (9)	
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	Вариативная часть	
Формы контроля	1 модульный контроль, экзамен в 3-м семестре	
Количество зачетных единиц (кредитов)	2,5	2,5
Год подготовки	2	2
Семестр	3	-
Количество часов	90	90
- лекционных	-	-
- практических	14	4
- лабораторных	28	6
- самостоятельной работы	48	82
в т.ч. индивидуальное задание	20	34
Недельное количество часов, т.ч.	6,4	×
аудиторных	3	×
самостоятельной работы студента	3,4	×

## 2. ОПИСАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** изучения дисциплины «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов» – сформировать у студентов глубокие теоретические знания о принципах, инструментариях и методиках разработки стратегий предприятия и проектирования бизнес-процессов и помощь в овладении навыками стратегического мышления и о процессе разработки стратегий предприятия.

**Задачи** – овладение студентами методологических основ и методик разработки различных видов стратегий предприятия и проектирования бизнес-процессов; приобретение навыков стратегического мышления и аналитического обоснования оптимальных путей решения стратегических проблем; получение практических навыков для самостоятельного осуществления необходимых работ на этапах исследования, анализа, разработки, реализации и контроля в рамках общего процесса разработки стратегий предприятия и проектирования бизнес-процессов.

**Требования к результатам освоения дисциплины:** процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ГОС ВО РФ по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и основной образовательной программой высшего образования направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Международный бизнес):

<b>общекультурных (ОК):</b>	
ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
<b>общепрофессиональных (ОПК):</b>	
ОПК-3	способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>профессиональных (ПК):</b>	
<b>аналитическая деятельность:</b>	
ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
<b>научно-исследовательская деятельность:</b>	
ПК-8	способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК-9	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

**В результате изучения учебной дисциплины студент должен:**

**знать:**

- нормативные правовые акты Донецкой Народной Республики регулирующие условия функционирования субъектов хозяйственной деятельности; сущность и виды стратегии; основные стратегические концепции;
- виды целей и подходы к формированию миссии и дерева целей предприятия; последовательность проведения стратегического анализа;
- общие методы диагностики; основные факторы влияния внешней и внутренней среды; основные матричные методы выбора стратегии;
- сущность и последовательность стратегического планирования; механизм реализации стратегии, инструментарий проектирования бизнес-процессов и т.п.

**уметь:**

- провести стратегический анализ внешней среды;
- провести стратегический анализ внутренней среды;
- оценить конкурентоспособность предприятия и стратегических бизнес-единиц; проанализировать стратегический потенциал предприятия;
- сформировать стратегический набор предприятия;
- использовать матричные методы для обоснования деловых стратегий;
- использовать методический инструментарий проектирования бизнес-процессов;
- разработать меры контроля реализации стратегии.

**владеть:**

- навыками проведения анализа влияния факторов макро- и микросреды; навыками анализа и стратегического планирования основных показателей;
- навыками анализа и мониторинга сильных и слабых сторон предприятия;
- навыками, сбора информации для обоснования стратегического набора предприятия;
- навыками использования матричных инструментариев для выбора необходимой стратегии;
- навыками контроля за реализацией стратегии;
- навыками проектирования бизнес-процессов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Дисциплина «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов» предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов.

Материал излагается с использованием объяснительно-иллюстративных, эвристических и исследовательских методов преподавания. При проведении лекций и практических занятий используются мультимедийные презентации, документальные и анимационные видеоролики научно-познавательного характера, раздаточные материалы.

В учебном процессе широко применяются активные и интерактивные формы проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, дискуссия, полемика), внеаудиторная самостоятельная работа, балльно-рейтинговая система оценки успеваемости, личностно-ориентированное обучение, проблемное обучение.

В учебном процессе используются интернет-ресурсы по данному курсу; рассматриваются задачи, максимально приближенные к конкретным практическим ситуациям, тесты, самостоятельная работа; контрольные работы.

Самостоятельная работа студентов предусматривает подготовку к практическим занятиям, подготовку конспектов по отдельным вопросам изучаемых тем, изучение учебной и методической литературы, аннотаций статей, подготовку и защиту результатов собственных научных исследований.

#### Тематический план дисциплины

Темы	Краткое содержание темы
<b>Содержательный модуль 1</b> <b>Концепции стратегии предприятия</b>	
Тема 1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	1. Понятие стратегии. Основные подходы к пониманию сущности «стратегии предприятия (компании)» 2. Основные концепции стратегии: философская и организационно-управленческая 3. Характеристика школ стратегий 4. Процессное понимание стратегии предприятия
Тема 2. Стратегический контекст управления предприятием	1. Концепция управления предприятием как открытой системой 2. Концепция жизненного цикла предприятия 3. Стратегическая сегментация 4. Базовые конкурентные понятия
Тема 3. Определение миссии и целей предприятия	1. Место стратегического видения в развитии предприятия 2. Сущность и понятие миссии предприятия 3. Цели предприятия: сущность, виды, принципы, расстановка приоритетов 4. Методология структуризации целей предприятия.
Тема 4. Виды стратегий предприятия и их характеристика	1. Стратегическая пирамида 2. Общая корпоративная стратегия предприятия 3. Базовые деловые стратегии 4. Функциональные и операционные стратегии 5. Стратегический набор и факторы влияния на стратегию
<b>Содержательный модуль 2</b> <b>Стратегическая диагностика среды функционирования предприятия.</b>	
Тема 5. Стратегическая диагностика и стратегический анализ: сущность и методика проведения	1. Стратегическая диагностика: сущность, этапы, информационные источники 2. Методы стратегической диагностики 3. Сущность, цель, функции и основные принципы стратегического анализа

Названия тем	Количество часов							
	Очная форма				Заочная форма			
	Всего	в т.ч.			Всего	в т.ч.		
		Практические	Лабораторные	СРС		Практические	Лабораторные	СРС
<b>Содержательный модуль 1</b> <b>Концепции стратегии предприятия</b>								
1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	9	1	2	6	9	0,5	0,5	8
2. Стратегический контекст управления предприятием	12	2	4	6	12			12
3. Определение миссии и целей предприятия	9	1	2	6	9	0,5	0,5	8
4. Виды стратегий предприятия и их характеристика	9	1	2	6	9	0,5	0,5	8
<b>Итого по содержательному модулю 1</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>36</b>



<b>Содержательный модуль 2</b>								
<b>Стратегическая диагностика среды функционирования предприятия</b>								
5. Стратегическая диагностика и стратегический анализ: сущность и методика проведения	12	2	4	6	12	0,5	1,5	10
6. Диагностика состояния внешней среды непрямого влияния на предприятие.	7	1	2	4	7	0,5	1,5	5
7. Оценка факторов внешней среды прямого влияния на предприятие	7	1	2	4	7	0,5	0,5	6
8. Анализ внутренней среды и оценка стратегического потенциала предприятия	7	1	2	4	7	0,5	0,5	6
9. Выбор стратегии предприятия: общие методы и процедуры	18	4	8	6	18	0,5	0,5	17
<b>Итого по содержательному модулю 2</b>	<b>51</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>51</b>	<b>2,5</b>	<b>4,5</b>	<b>44</b>
<b>Всего</b>	<b>90</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>80</b>

#### **4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ И МОДУЛЬНОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

##### **Содержательный модуль 1 Концепции стратегии предприятия**

1. Сущность стратегии и основные подходы к ее пониманию.
2. Основные концепции стратегии и ее роль.
3. Процесс обоснования стратегии предприятия.
4. Концепция управления предприятием.
5. Стадии жизненного цикла предприятия, их характеристика.
6. Понятие и выделение стратегической бизнес-единицы, стратегической зоны хозяйствования.
7. Характеристика стратегической пирамиды предприятия.
8. Характеристика корпоративной стратегии, виды и назначение.
9. Характеристика деловой стратегии, виды и назначение.
10. Характеристика функциональной стратегии, виды и назначение.
11. Сущность, особенности и виды стратегии роста.
12. Сущность, особенности и виды стратегии стабилизации.
13. Сущность, особенности и виды стратегии сокращения.
14. Характеристика инновационных стратегий предприятия.
15. Характеристика производственных и социальных стратегий предприятия.
16. Сущность и составляющие миссии предприятия.
17. Цели предприятия: требования и виды.
18. Характеристика показателей по видам целей.
19. Методология построения «дерево целей»: последовательность и назначение.

##### **Содержательный модуль 2 Стратегическая диагностика среды функционирования предприятия**

20. Сущность и этапы стратегической диагностики.
21. Характеристика методов стратегической диагностики.
22. Сущность функционально-целевого анализа предприятия.
23. Сущность и этапы стратегического управления предприятием.
24. Стратегический анализ: понятие, цель, функции и принципы.
25. Сущность стратегической проблемы, ее основные виды и инструменты анализа.

26. Методология построения «дерево проблем» и диаграммы Исикавы: последовательность и назначение.
27. Методология построения «дерево решений» и диаграммы Омае: последовательность и назначение.
28. Характеристика внешней среды косвенного влияния: основные факторы и свойства.
29. Методология использования стратегического инструмента Т.Е.М.Р.Л.Е.С.: сущность, назначение и последовательность.
30. Методология использования стратегического инструмента PEST-анализ сущность, назначение и последовательность.
31. Сущность и назначение Pims-анализа.
32. Методология использования стратегического инструмента «национальный ромб»: сущность, назначение и последовательность.
33. Характеристика привлекательности отрасли.
34. Методология оценки привлекательности СЗХ по методу Дельфи: сущность, назначение и последовательность.
35. Сущность и особенности рыночных барьеров входа и выхода из отрасли. Матрица привлекательности СЗХ.
36. Особенности оценки потребителей продукции предприятия.
37. Особенности оценки влияния поставщиков предприятия.
38. Сущность и составляющие внутренней среды предприятия.
39. Методология использования стратегического инструмента SNW-анализ: сущность, назначение и последовательность.
40. Сущность, характеристика и принципы стратегического потенциала.
41. Особенности и инструменты оценки стратегического потенциала предприятия.
42. Основные подходы к определению производственного потенциала предприятия.
43. Методология оценки производственного потенциала предприятия.
44. Сущность и последовательность применения SWOT-анализа предприятия.
45. Характеристика основных подходов к формулированию стратегии. Матрица основных методов установления стратегии. Модели разработки стратегии

## **5. ОБРАЗЕЦ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА**

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа: Международный бизнес

Форма обучения: очная, заочная

Семестр: третий

Учебная дисциплина: Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов

**Экзamenационный билет № n**

**Теория.** Сущность и этапы стратегического управления предприятием.

### ***Практическое задание.***

1. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования СП «Интерсплав» по таким исходным данным:

- годовой объем производства по отчетным данным – 206500 т;
- стоимость продукции – 273000 тыс. ден. ед.;
- численность персонала – 3800 чел.;
- после проведения организационных мероприятий стратегического плана реформирования предприятия объем продукции в натуральном выражении увеличивается на 6,5%. Средняя оптовая цена вырастет на 8,1%;
- сокращение численности персонала составит 120 чел.



2. Определить оптимальную стратегию, которая обеспечит наибольшую прибыль предприятия, не зависящую от погоды.

Условие задания. Предприятие производит тепловые пушки и вентиляторы, продажа которых зависит от погоды. В теплое время реализуют 1 500 тепловых пушек и 5 800 вентиляторов; в холодное – 4 700 тепловых пушек и 1 200 вентиляторов. Себестоимость одной тепловой пушки – 1 200 руб., а вентилятора – 800 руб. Цена одной тепловой пушки в месяц изготовления 5 тыс. руб. за штуку, после – 3 тыс. руб., вентилятора – 3 тыс. руб., после – 1 700 руб. На продажу всей продукции затрачивается 1 900 тыс. руб.

Рекомендации по выполнению задания. При выборе оптимальной стратегии необходимо рассчитать варианты, учитывающие сезонные особенности климата, с двух позиций: предприятия и погоды. Сопоставляя все возможные варианты, чтобы вычислить, какой из них приносит наибольшую прибыль, мы также выявим оптимальное количество производимых товаров.

3. Кирпичный завод столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка вблизи расположения завода. В связи с этим директор предприятия принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%. На производственном совещании, проведенном директором предприятия по данной проблеме, главный маркетолог предприятия предложил схему диверсификации бизнеса для повышения конкурентоспособности предприятия. Вопросы:

1. Что бы Вы предложили по повышению конкурентоспособности предприятия в столь выгодных для него условиях?
2. Предложите стратегию диверсификации для данного конкретного предприятия.

Утверждено на заседании кафедры «Международный бизнес и деловое администрирование»  
Протокол № \_\_ от \_\_.\_\_.20\_\_.

Зав. кафедрой  
Преподаватель

к.э.н., доцент Некрасова О.Л.  
к.э.н., доцент Кравченко Е.С.

## **6. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО ЗАДАНИЯ**

Максимальная общая сумма баллов, которую может получить студент, успешно выполнив все виды экзаменационных заданий, составляет 40 баллов.

1. Теоретическое задание в случае полного правильного ответа – 20 баллов; есть все основные положения ответа, но допущены определенные неточности – 15-19 баллов; есть отдельные положения ответа, есть ошибки в приведенных формулах или определениях – 10-14 баллов; не более 20 % полного ответа, ошибки – 5-9 баллов; нет ответа – 0 баллов.

2. Решение задачи 1 и 2 для каждой задачи: правильное решение, сделан полный правильный вывод – 5 баллов; правильное решение, но вывод не точный (не полный) – 4 балла; правильное по смыслу решение, но есть арифметические ошибки в расчетах, вывод не точный (не полный) – 3 балла; формулы указаны правильно, но есть ошибки в ходе решения, вывода нет – 2 балла; формулы указаны, но с ошибками, расчетов нет (неправильные) – 1 балл; нет решения – 0 баллов. Всего 2 задачи – 10 баллов.

3. Решение задачи 3: правильное решение, сделан полный правильный вывод – 10 баллов; правильное решение, но вывод не точный (не полный) – 8-9 баллов; правильное по смыслу решение, но есть арифметические ошибки в расчетах, вывод не точный (не полный) – 6-7 баллов; формулы указаны правильно, но есть ошибки в ходе решения, вывода нет – 4-5

баллов; формулы указаны, но с ошибками, расчетов нет (неправильные) – 2-3 балла; указаны формулы, но неправильные, расчетов нет (неправильные) – 1 балл; нет решения – 0 баллов.

## **7. ОБРАЗЕЦ ЗАДАНИЯ МОДУЛЬНОЙ КОТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа: Международный бизнес

Форма обучения: очная, заочная

Семестр: третий

Учебная дисциплина: Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов

### **Модульная контрольная работа**

#### **Вариант № n**

1. К основным концепциям стратегии относятся:

- 1) философская;
- 2) производственная;
- 3) организационно-управленческая;
- 4) верные ответы 1) и 3).

2. Философская концепция рассматривает стратегию как:

- 1) определение долгосрочной цели;
- 2) стержень, вокруг которого концентрируются все виды производственно-хозяйственной деятельности;
- 3) элемент самоопределения организации;
- 4) хитрый маневр или «блеф».

3. Социокультурные факторы влияния на формирование стратегии рассматриваются как одни из основополагающих при подходе:

- 1) системном;
- 2) классическом;
- 3) процессном;
- 4) комплексном.

4. Какое из пониманий сущности стратегии характерно для школы власти?

- 1) Как результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, который разбивается на отдельные шаги.
- 2) Как результат борьбы за влияние отдельных менеджеров, которые используют властные и политические методы.
- 3) Как общее представление (видение) на основе усвоенных человеком концепций, представлений, схем.
- 4) Как план, четкая схема, которая может корректироваться и изменяться по мере несоответствия тенденций во внешней среде.

5. Под выходом системы понимается:

- 1) результат или конечное состояние процесса;
- 2) то, что изменяется при протекании определенного процесса в системе;
- 3) ресурсы во всех формах;
- 4) совокупность взаимосвязанных компонентов, которые обеспечивают процесс влияния субъекта управления на объект.

6. Для какой формы организационной структуры является характерным выделение стратегических бизнес-единиц (СБЕ)?

- 1) Матричной.
  - 2) Линейной.
  - 3) Функциональной.
  - 4) Дивизиональной.
7. Внешняя среда непрямого влияния – это:
- 1) совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которые она может влиять через установление эффективных коммуникаций;
  - 2) совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которых организация не может влиять вообще или имеет незначительное влияние;
  - 3) совокупность факторов, которые формируют ее долгосрочную деятельность и находятся под непосредственным контролем руководителей и персонала организации;
  - 4) конкуренты, потребители, поставщики и контактные аудиторы.
8. Концентрированная формулировка стратегических ориентиров развития предприятия, смысл существования предприятия, его роль в мире и значение для общества – это:
- 1) стратегия предприятия;
  - 2) цель создания предприятия;
  - 3) миссия предприятия;
  - 4) концепция предприятия.
9. По направленности действий цели бывают:
- 1) внешние и внутренние;
  - 2) экономические и социально экологические;
  - 3) долго-, кратко-, среднесрочные;
  - 4) производственные, управленческие.
10. Что из нижеперечисленного не является характеристикой цели предприятия?
- 1) Всегда учитывает сроки ее достижения.
  - 2) Имеет внутрифирменную ориентацию и направлена на улучшение использования ресурсов, резервов.
  - 3) Преобладает качественная характеристика и относительный масштаб выражения.
  - 4) Имеет конкретное выражение результатов деятельности.

## **8. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗАДАНИЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЯ**

Максимальная общая сумма баллов, которую может получить студент, успешно выполнив все виды заданий, составляет 20 баллов – по 2 балла за каждый правильный ответ на тест.

## **9. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

*Организационно-учебная работа студента* в аудитории оценивается на основе таких критериев как посещаемость занятий, активность во время проведения лекционных и практических занятий (вопросы лектору по теме лекционного материала, участие в обсуждении пройденного материала, решение задач и ситуаций у доски и т.п.).

*Самостоятельная работа (включая выполнение СРС и ИРС)* оценивается в 20 баллов. В разрезе отдельных тем оценивание осуществляется следующим образом.

**Оценивание СРС и ИРС по дисциплине «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов»**

Тема	СРС	ИРС
<b>Содержательный модуль 1</b>		
<b>Концепция стратегии предприятия</b>		
1. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	2	
2. Стратегический контекст управления предприятием	2	1
3. Определение миссии и целей предприятия	2	
4. Виды стратегий предприятия и их характеристика	2	1
<b>Итого по содержательному модулю 1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Содержательный модуль 2</b>		
<b>Стратегическая диагностика среды функционирования предприятия</b>		
5. Стратегическая диагностика и стратегический анализ: сущность и методика проведения	1	1
6. Диагностика состояния внешней среды непрямого влияния на предприятие.	1	1
7. Оценка факторов внешней среды прямого влияния на предприятие	1	1
8. Анализ внутренней среды и оценка стратегического потенциала предприятия	1	1
9. Выбор стратегии предприятия: общие методы и процедуры	1	1
<b>Итого по содержательному модулю 2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Итого</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
<b>Всего</b>	<b>20</b>	

Индивидуальное творческое задание  
"Обоснование производственного плана проекта \_\_\_\_\_"

### 10. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

На примере выбранного магистрантом предприятия разработать кейс, включающий обоснование выбора оптимальной стратегии на основе использования метода SPACE.

#### **Требования к содержанию кейса «Обоснование оптимальной стратегии ООО**

« \_\_\_\_\_ »  
название предприятия

Кейс по диагностике стратегического положения предприятия структурно должен включать следующие **разделы**:

- 1) финансовая сила предприятия;
- 2) конкурентная сила предприятия и его положение на рынке;
- 3) привлекательность сектора рынка (отрасли), где функционирует предприятие;
- 4) стабильность сектора рынка (отрасли), где функционирует предприятие.

При формулировании критических факторов (критериев) оценки принимается во внимание специфика конкретного предприятия, задача, которые стоят перед ним, производственные возможности, а также принятая на предприятии система ориентиров и ценностей. Формулирование критериев, их оценка и определения рекомендованной стратегии требуют основательных знаний как методологии стратегического анализа, так и специфики отрасли и бизнеса предприятия.

#### **При обосновании стратегического выбора по методике SPACE необходимо:**

- 1) определить критические факторы (критерии) оценки предприятия по выше обозначенным группам;
- 2) провести средневзвешенную оценку всех 4-х групп факторов в формате доверительных интервалов, используя также результаты экономического анализа.

3) определить диапазон стратегий в избранной системе координат, путем построения «треугольника рекомендованных стратегий».

Расчеты взвешенной оценки критериев по методу SPACE  
( в формате доверительных интервалов)

Критерии	Оценка, баллов	Вес	Взвешенная оценка, баллов
Финансовая сила предприятия - ФС			4,0-5,3
рентабельность вложенного капитала	4-5	0,4	1,6-2,0
стабильность получения прибыли	3-5	0,3	0,9-1,5
ликвидность	5-6	0,3	1,5-1,8
Конкурентоспособность предприятия - КП			1,9-3,1
доля предприятия на рынке	1-2	0,5	0,5-1,0
возможности активного влияния на уровень цен и расходов	2-3	0,3	0,6-0,9
рентабельность продажи	4-6	0,2	0,8-1,2
Привлекательность отрасли - ПС			6,0-7,6
характеристика конкурентной ситуации	7-9	0,3	2,1-2,7
стадия жизненного цикла отрасли	6-7	0,4	2,4-2,8
зависимость развития отрасли от конъюнктуры	5-7	0,3	1,5-2,1
Стабильность отрасли - СГ			3,0-5,0
продолжительность жизненного цикла отрасли	5-7	0,4	2,0-2,8
степень инновационности отрасли	1-3	0,4	0,4-1,2
маркетинговые и рекламные возможности	3-5	0,2	0,6-1,0

Использование детерминированных чисел в стратегическом анализе не всегда дает возможность правильно оценить ситуацию, особенно тогда, когда уровень неопределенности внешней среды высокий. Альтернативным образом представления чисел является формат доверительных интервалов, который безболезненно адаптируется к большинству инструментов стратегического анализа, в том числе и к методу SPACE.

Чтобы определить рекомендованную стратегию (или диапазон стратегий) в избранной системе координат вместо вектора построим треугольник, вершинами которого будет начало координат и точки  $P_1(x_1, y_1), P_2(x_2, y_2)$ .

Трансформируем выше приведенную формулу для доверительных интервалов:

$$[X_1, X_2] = [ПС_1, ПС_2] (-) (КП_1 КП_2);$$

$$[Y_1, Y_2] = [ФС_1, ФС_2] (-) [СТ_1 СТ_2]$$

Итак, используя данные, взятые с табл. П 1, рассчитываем значение координат точек  $P_1$  и  $P_2$ .

$$[X_1, X_2] = [6.0; 7.6] (-) [1.9; 3.1] = [4.1; 4.5]$$

$$[Y_1, Y_2] = [4.0; 5.3] (-) [3.0; 5.0] = [1.0; 0.3]$$

Теперь имеем точки  $P_1(4.1; 0.3)$  и  $P_2(4.5; 1.0)$ , которые обозначаем на системе координат (рис. П. 1) и рисуем треугольник, соединяя эти точки и начало координат. Точка  $P_1$  попала в правый нижний квадрант, а точка  $P_2$  – в правый верхний. Это означает, что предприятие должно разрабатывать отдельные сценарии как для агрессивной, так и для конкурентной стратегий.

Если точки  $P_1$  и  $P_2$  попадают в один и тот же квадрант, это позволило бы сосредоточиться на определенной стратегии, поскольку доверительные интервалы сводят к минимуму ошибки.

Треугольник рекомендованных стратегий  
(метод SPACE с использованием доверительных интервалов)

**Требования относительно оформления кейса.**

Проект готовится и сдается в электронном и печатном виде и должен отвечать следующим требованиям:

- по структуре:

- 1) Титульный лист.
- 2) Содержание.
- 3) Разделы и подразделы.
- 4) Список использованных источников (не менее 10).

- по оформлению:

- 1) Шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал 1,5.
- 2) Нумерация страниц сверху, справа. Поля: левое – 3 см, верхнее и нижнее – 2 см, правое – 1,5 см.
- 3) Обязательные ссылки на использованные источники информации, включая интернет-ресурсы.
- 4) Объем работы – 20–25 страниц.

Все расчеты должны выполняться в Excel. Кейс должен быть хорошо иллюстрирован графически. В конце работы ставится подпись автора и дата.

## **11. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ**

Защита индивидуального задания происходит поэтапно после изучения соответствующей темы в форме собеседования с преподавателем. В конце работа сдается в печатном и электронном виде.

Аналитическое обоснование кейса должно быть выполнено экономически грамотно, расчеты не должны содержать экономических и арифметических ошибок, должны быть сделаны соответствующие выводы и обоснованные предложения относительно целесообразности предложенных мероприятий и методов по управлению проектом. Кейс оценивается максимально в 7 баллов.



7 баллов – полное соответствие разработанного кейса требованиям к содержанию и оформлению, отсутствие ошибок управленческого, экономического, математического и грамматического характера. Кейс содержит не только текстовый и расчетный материал, но и хорошо иллюстрирован графически.

4-6 баллов – кейс содержит большую часть разделов. В большей степени есть лишь описательная часть. Или если при наличии всех структурных частей обоснование и использованные методы содержат ошибки.

До 3 баллов – количество выполненных разделов менее половины. Содержание материала не раскрыто в полной мере.

## 12. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ОБЩЕЙ УСПЕВАЕМОСТИ

Общая оценка знаний студентов по дисциплине проводится по 100-балльной шкале согласно таким критериям:

Содержательные модули	Вид работы	Баллы
Содержательный модуль 1	Организационно-учебная работа студента в аудитории	5
	Самостоятельная работа	10
	Модульная контрольная работа	20
	<b>Итого</b>	<b>35</b>
Содержательный модуль 2	Организационно-учебная работа студента в аудитории	15
	Самостоятельная работа	10
	<b>Итого</b>	<b>25</b>
<b>Экзамен</b>		<b>40</b>
<b>Общий итог</b>		<b>100</b>

### Порядок оценивания учебных достижений обучающихся

Оценка по шкале ECTS	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по государственной шкале	
		экзамен, дифференцированный зачет	зачет
A	90-100	5 (отлично)	зачтено
B	80-89	4 (хорошо)	зачтено
C	75-79	4 (хорошо)	зачтено
D	70-74	3 (удовлетворительно)	зачтено
E	60-69	3 (удовлетворительно)	зачтено
FX	35-59	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной аттестации	не зачтено
F	0-34	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной сдачи при условии обязательного набора дополнительных баллов	не зачтено

## 13. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

Учебные занятия проводятся в 7-м (ул. Челюскинцев, 186) и 5-м учебных корпусах (ул. Челюскинцев, 189 в) университета. Для проведения практических занятий требуется аудитория, оборудованная меловой или маркерной доской, мультимедийный проектор и экран, ноутбук, комплект учебной мебели для студентов, рабочее место преподавателя. Выход в Интернет проводной или с использованием Wi-Fi.

Для самостоятельной работы используются текстовые и электронные ресурсы Научной библиотеки университета и других электронных библиотечных баз данных, учебно-методическое обеспечение, представленное в учебно-методических кабинетах 7-го (ауд.108) и 5-го учебных корпусов (ауд. 207), материально-техническая база учебной лаборатории «Проблем организации международного бизнеса», читальный зал №4 периодической литературы.

#### 14. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Наименование основной литературы			
№ п/п		Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ	Наличие электронной версии в ЭБС ДонНУ
1	Некрасова, О. Л. Формирование стратегии инвестиционного развития региона: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Некрасова Ольга Леонидовна; научный консультант: Краснова В. В. ; Донецкий национальный университет. - Донецк, 2017. - 438 с.	1	
2	Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебно-методическое пособие для для студентов магистратуры укрупненной группы направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» / Е.С. Кравченко – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 95 с.	-	+
3	Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен; [пер. с англ. С. В. Ариничева]. - Изд. 3-е. - М.: Стандарты и качество, 2005. - 271 с.	1	
<b>Наименований основной литературы: 3</b>		<b>2 печатных экземпляра</b>	<b>1 электронный ресурс</b>
Наименования дополнительной литературы			
			Наличие в ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»
1	Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 510 с.		+
2	Моделирование бизнес-процессов / А.Н. Байдаков, О.С. Звягинцева, А.В. Назаренко и др. ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 179 с.		+
3	Бабич, В.Н. Инновационная модель бизнес-процесса / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н.		+

	Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 185 с.		
4	Алексеева, И.В. Аудит бизнеса : [16+] / И.В. Алексеева, И.Н. Богатая, А.Н. Кизилев ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. – 294 с.		+
<b>Наименований дополнительной литературы: 4</b>		<b>0 печатных экземпляра</b>	<b>4 электронных ресурса</b>
<b>Всего по дисциплине «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов»</b>		<b>2 печатных экземпляра</b>	<b>5 электронных ресурсов</b>
<b>Наименований: 7</b>			
<b>Периодические издания</b>			
<b>№ п/п</b>		<b>Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ</b>	<b>Наличие электронной версии в ЭБС «Elibrary»</b>
1	Журнал « <a href="http://www.centerjournal.wordpress.com">Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент</a> » WWW-адрес: <a href="http://www.centerjournal.wordpress.com">http://www.centerjournal.wordpress.com</a>		+ Доступный архив 2008-2009
	<b>Наименований 1</b>	<b>0 печатных изданий</b>	<b>1 электронный ресурс</b>

## 15. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. Научная библиотека Донецкого национального университета. – Режим доступа: [library.donnu.ru](http://library.donnu.ru)

2. Дистанционный курс «Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов». Центр дистанционного образования экономического факультета ДонНУ. – Режим доступа: <http://ef.donnu-support.ru/moodle/course/view.php?id=249>

3. Национальная ассоциация управления проектами СовНет. Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/>

4. Project Management Institute. Режим доступа: <https://www.pmi.org/>

5. International Project Management Association. Режим доступа: <https://www.ipma.world/>

6. Центр оценки и развития проектного управления. – Режим доступа: <https://www.isopm.ru/>

7. Проектная практика. Режим доступа: <https://pmpractice.ru/>

8. Спайдер проджект. Режим доступа: <http://www.spiderproject.com/ru/>

9. Технологии управления Спайдер Украина. Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/>

10. Альт-Инвест. Режим доступа: <https://www.alt-invest.ru/company/>

## 16. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Windows 7 PRO (корпоративная лицензия ДОННУ № 46484614);

2. Microsoft Office (корпоративная лицензия ДОННУ лицензия № 46472919);

3. Microsoft Visual Studio (лицензия программы DreamSpark для высших учебных заведений);

4. Лицензии GPL, для свободного программного обеспечения: Антивирус Касперского, Adobe Acrobat Reader, xPDF

Рабочая программа рассмотрена и переутверждена на заседании кафедры международного бизнеса и делового администрирования ГОУ ВПО «ДонНУ»

Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ . \_\_\_\_ .20 \_\_\_\_ г.

Зав.кафедрой

О.Л. Некрасова

Рабочая программа рассмотрена и переутверждена на заседании кафедры международного бизнеса и делового администрирования ГОУ ВПО «ДонНУ»

Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ . \_\_\_\_ .20 \_\_\_\_ г.

Зав.кафедрой

О.Л. Некрасова