

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»
(ННГУ)

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета ННГУ
протокол от
«20» апреля 2021 г. № 1

Рабочая программа дисциплины
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Уровень высшего образования
бакалавриат

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность
38.03.01 Экономика

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы
«Экономика, международный бизнес и предпринимательство»

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

бакалавр

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

Очная/очно-заочная/заочная

Нижний Новгород

2021 год

1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ООП

Дисциплина Б1.В.28 «Стратегическое управление» изучается обучающимися четвертого курса, является обязательной дисциплиной вариативной части Б1. Полученные в результате изучения дисциплины «Стратегическое управление» знания позволяют связать специализированные курсы других экономических дисциплин: маркетинг, менеджмент, экономику фирмы и другие в единый организационно-хозяйственный механизм управления организацией.

Дисциплина, относя к обязательным дисциплинам вариативной части в рамках обучения на степень бакалавра и определяет подготовку экономиста широкого профиля для работы в коммерческих структурах, организациях и предприятиях госсектора, учебных, научных и проектных организациях отраслей экономики России.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины (модули) вариативная часть	Дисциплина Б1.В.28 «Стратегическое управление» относится к части ООП направления подготовки 38.03.01 Экономика, формируемой участниками образовательных отношений.

Целями освоения дисциплины «Стратегическое управление» являются освоение компетенций, необходимых для успешного решения организационно – экономических задач эффективного функционирования и использования экономического потенциала предприятий, организаций и фирм, любого вида собственности.

Основные задачи дисциплины:

- обеспечение комплексного подхода к формированию стратегического управления организацией;
- эффективное использование экономического потенциала организации, региона и страны;
- эффективное использование ресурсов организации;
- формирование стратегии организации.

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

ПК-1-способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-9-способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конк

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-1-способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей,	У1 (ПК-1) Умеет вырабатывать стратегию организации. З1 (ПК-1) Знает основные задачи и методы реализации стратегического плана В1 (ПК-1) Владеет способностью разрабатывать стратегию организации

характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	
ПК-9-способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	У1 (ПК-9) Умеет проводить комплексное изучение отраслевого рынка З1 (ПК-9) Знает методологические основы проведения анализа системы и среды ее функционирования В1 (ПК-9) Владеет способностью руководить разработкой основных положений стратегии предприятия

3. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Трудовое количество дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудовое количество	3 ЗЕТ	3 ЗЕТ	3 ЗЕТ
Часов по учебному плану	108	108	108
в том числе			
аудиторные занятия (контактная работа):			
- занятия лекционного типа	16	16	4
- занятия семинарского типа	16	8	8
(практические занятия / лабораторные работы)			
самостоятельная работа	37	45	84
КСР	2	3	3
Промежуточная аттестация – экзамен	36	36	9

Содержание дисциплины Б1.В.28 «Стратегическое управление»

Раздел 1. Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление.

Тема 1. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии. Методологические основы стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента. Этапы стратегического планирования. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента. Принципы стратегического менеджмента. Миссия организации. Разработка стратегического видения и миссии организации. Понятие и определение бизнеса. Определение сферы деятельности. Формулирование миссий для функциональных подразделений. Цели организации. Установление целей организации. Управленческая ценность установленных целей. Понятия и виды целей. Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста. Требования к целям. Фазы установления целей. Способы установления целей. Основные понятия стратегии. Изучение

стратегических альтернатив. Выбор стратегии. Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.

Тема 2. Ситуационный анализ. Анализ внешней среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты. Анализ внешней среды косвенного воздействия: социальные, экономические, политические, международные, технологические факторы. Методы анализа общей ситуации. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Движущие силы. Карта стратегических групп. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Привлекательность отрасли. Анализ состояния организации. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон. Анализ эффективности действующей стратегии. Сила и слабость организации, возможности и угрозы. Анализ конкурентной позиции организации. Стратегические проблемы организации.

Раздел 2. Основные элементы стратегического управления.

Тема 3. Стратегический маркетинг. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия широкой дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированная стратегия. Сформулированная стратегия. Наступательные стратегии. Оборонительные стратегии. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия для конкуренции в новых отраслях. Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в состоянии стагнации. Стратегия для конкуренции в раздробленных отраслях. Стратегия для конкуренции на международных рынках. Стратегия фирм находящихся на вторых ролях. Стратегия для слабого бизнеса. Корпоративные стратегии диверсификации. Стратегия узкой специализации. Необходимые предпосылки для стратегии диверсификации. Сущность диверсификации. Оценка диверсификации. Стратегии диверсификации. Диверсификация в родственные отрасли. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.

Тема 4. Стратегический потенциал организации. Реализация стратегического плана. Основные задачи выполнения стратегии. Управление процессом выполнения стратегии. Создание организации для выполнения стратегии. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи. Стратегические изменения при реализации стратегии. Стратегический контроль и контроллинг. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии. Сущность процессов управления стратегией. Прогнозирование сопротивления изменениям в организации. Управление процессом стратегических изменений. Стратегический выбор организационной структуры. Разработка программы управления процессом стратегических изменений.

Содержание дисциплины (модуля)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе																	
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы															Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				из них																	
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			контроль самостоятельной работы			Всего								
Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	
Раздел 1. Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление.																					
Тема 1. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии.	17	15	23	4	4	1	4	1	2							8	5	3	9	10	20
Тема 2. Ситуационный анализ.	18	19	26	4	4	1	4	1	2				1	1	1	9	6	4	9	13	22
Раздел 2. Основные элементы стратегического управления																					
Тема 3. Стратегический маркетинг	18	17	25	4	4	1	4	3	2				1	1	1	9	8	4	9	9	21
Тема 4. Стратегический потенциал организации	19	21	25	4	4	1	4	3	2				1	1	1	9	8	4	10	13	21
Промежуточная аттестация экзамен 36 часов (очная, очно-заочная форма); 9 часов (заочная форма)																					
Итого	108	108	108	16	16	4	16	8	8				3	3	3	35	27	15	37	45	84

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение прикладной задачи. По теме 1: «Формирование миссии, стратегических целей и стратегии» для принятия управленческих решений. На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 14 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: организационно-управленческая и аналитическая: обучающиеся осуществляют выбор организации для стратегического анализа. На основании финансово-экономической информации осуществляют стратегический анализ организации, с применением различных методик. На основании полученных данных делают выводы об стратегии, миссии, целях организации. Также предлагают пути выхода из сложившейся ситуации, путем различных стратегических управленческих решений.
- компетенций:
- ПК-1-способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
- ПК-9-способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций. Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена.

4. Образовательные технологии

В соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство» реализация компетентностного подхода должна предусматривать широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в виде аудиторной и самостоятельной работы студентов.

Образовательные технологии, способствующие формированию компетенций

используемые на занятиях лекционного типа:

- лекции-беседы с использованием мультимедийных средств поддержки образовательного процесса;
- лекции с проблемным изложением учебного материала,

используемые на занятиях практического типа:

- регламентированная самостоятельная деятельность обучающихся;
- частично-поисковая деятельность при выполнении методических разработок частей занятия.

Конкретные формы, методы и средства организации и проведения образовательного процесса (общие для всех программ основной образовательной программы магистра) могут быть следующими:

а) формы, направленные на теоретическую подготовку:

- лекции (традиционные, дискуссионные и интерактивные);
- решение задач;
- самостоятельная внеаудиторная работа;
- расчетно-аналитические задания;
- консультации преподавателей.

- б) формы, направленные на практическую подготовку:
- практические занятия и занятия - ситуации;
 - Разрешение проблем («Дерево решений», «Мозговой штурм»);
 - Самостоятельная работа студентов, в которую включается проведение расчета плановых показателей предприятий по отдельным направлениям;
 - Производственная экскурсия.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся Б1.В.28 «Стратегическое управление»

Материал, представляемый для оценки	Формы контроля и оценки
Тестирование	Оценка результатов тестирования преподавателем
Выполнение практических заданий	Разбор практических заданий. Оценка результатов преподавателем.
Кейс задачи	Дискуссия по итогам обсуждения представления кейсов по мини группам. Оценка результатов защиты презентации кейса.

Преподавание учебной дисциплины «Стратегическое управление» строится на сочетании лекций, практических занятий и различных форм самостоятельной работы бакалавров.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде кейсов
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к тестированию по темам курсу «Стратегическое управление»
9. Подготовку к экзамену по курсу «Стратегическое управление».

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс Стратегическое управление (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4657>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Самостоятельная работа обучающихся (СРС) является одной из важнейших составных частей учебного процесса. При выполнении СРС происходит формирование навыков, знаний и умений студента, а в дальнейшем обеспечивается освоение обучающимся приемов познавательной деятельности, формируется интерес к творческой работе и способность решать, как творческие, так и научные задачи.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления обучающегося с определенными разделами курса по рекомендованным материалам и подготовки к выполнению индивидуальных заданий по курсу.

Пример задания по самостоятельной работе №1 на тему: «Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление».

Цель. Изучить эволюцию концепций корпоративного управления и сущность стратегического менеджмента.

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Какие четыре исторических этапа выделяют в развитии корпоративного управления?
- 2) Какие основные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому управлению и как при этом изменяется ментальность менеджеров?
- 3) Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим управлением?
- 4) Сформулируйте три вопроса, ответы на которые отражают сущность стратегического управления?
- 5) Опишите структуру и основные этапы процесса стратегического управления.
- 6) Какие школы стратегического управления вам известны?
- 7) Как характеризуется факторы нестабильности среды фирмы? Какие виды стратегического управления применяются в условиях высокой нестабильности внешней среды.

Задание 2. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:

- ☐ стратегия;
- ☐ стратегическое управление;
- ☐ стратегический менеджмент;
- ☐ стратегическое планирование;
- ☐ школы стратегического управления;
- ☐ виды стратегического управления;
- ☐ нестабильность внешней среды.

Задание 3. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- 1) Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления на предприятии – базе практики.
- 2) По каким признакам вы можете установить о наличии или отсутствии системы стратегического управления на предприятии?

Пример задания по самостоятельной работе №2 на тему: «Понятия миссии, видения, цели и стратегии».

Цель. Освоение базовых категорий стратегического менеджмента и их применения в управлении фирмой в условиях нестабильного рынка.

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

- ☐ Видение
- ☐ Миссия
- ☐ Стратегические цели
- ☐ Стратегическая пирамида
- ☐ Стратегическая бизнес-единица
- ☐ Стратегическая зона хозяйствования
- ☐ Стратегия
- ☐ Портфель стратегий

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

Что означает для менеджера «Определить бизнеса», на какие вопросы необходимо для этого ответить?

Какова роль миссии в деятельности компании?

Чьи интересы отражает миссия компании?

Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?

Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?

Кто принимает участие в определении миссии?

Как вы считаете, стратегические цели носят субъективный или объективный характер?

В чем отличие видения и стратегической цели?

Какие внешние или внутренние обстоятельства побуждают руководство фирм избирать те или иные стратегические цели организации?

Задание 3. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»? Какое значение имеет миссия при принятии решения?

№ п/п	Раздел дисциплины	Самостоятельная работа	
		Содержание изучаемых вопросов	Виды контроля
1	Раздел 1. Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление.	Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии. Подходы к разработке стратегии. Главный стратегический подход. Инициативный подход. Подход делегирования полномочий. Совместный подход. Ситуационный анализ. Анализ цен и издержек организации. Цепочка ценностей.	Тесты, презентации
2	Раздел 2. Основные элементы стратегического управления	Стратегический маркетинг. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации. Стратегический потенциал организации. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию. Восприимчивость к политике организации. Поддержание этического поведения.	Тесты, практические задания, презентации

Для характеристики самостоятельной работы:

- умение структурировать проблему, результаты анализа;
- владение современными информационными технологиями;
- умение четко отвечать на поставленные вопросы, приводить научную аргументацию, отстаивать свою точку зрения;
- ясность изложения материала, доступность для понимания;
- логичность и связность изложения материала, логическая завершённость;
- грамотность и стиль изложения материала.

Самостоятельная работа обучающегося включает в себя следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;

- подготовка к семинарским и практическим занятиям по литературе, рекомендованной преподавателем;
- подготовка к рубежному контролю (контрольной работе, тестированию);
- выполнение общих и индивидуальных домашних заданий;
- работу с электронными источниками;
- изучение материала, его переработка для написания курсовой работы;
- подготовка к итоговому контролю в форме экзамена.

Планирование времени на самостоятельную работу важно осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом повторение пройденного материала.

Вопросы для контроля:

1. Дайте определение терминов «организация», «предприятие», «фирма».
2. Название фирмы отражает характер ее деятельности или ее организационно-правовой статус?
3. Объясните, почему цель является важнейшим системообразующим фактором?
4. Что такое стратегия фирмы?
5. Назовите основные особенности пяти определений термина "стратегия", предложенных Г. Минцбергом.
6. Относительно аспектам бизнеса необходимо четко определяться при разработке бизнес-стратегии?
7. Какие три обобщенные стратегические направления (конкурентные стратегии) выделил М. Портер? Дайте их характеристики.
8. Стратегия состоит из большого количества ответов на вопрос "как". Назовите эти вопросы.
9. Охарактеризуйте взгляды каждой из десяти школ стратегий на процесс построения стратегии.
10. А. Чандлер выделил три стадии структурного развития фирмы. Назовите эти структуры.
11. В чем суть сегментации фирмы на отдельные СБО?
12. В чем заключаются основные отличия долгосрочного экстраполяционного планирования от стратегического?
13. В чем заключаются основные отличия стратегического планирования и стратегического управления?
14. Стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Что означает включение в срок "стратегическое управление" слова "рынок"?
15. Выделяют два стиля поведения организаций - при-Ристна и предпринимательский. Дайте характеристику конкретным организациям, реализующих указанные стили.
16. Какие существуют различия между системами оперативного и стратегического управления?
17. В случае диверсифицированной корпорации стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях. Назовите эти стадии.
18. Назовите и охарактеризуйте основные этапы моделирования стратегического поведения фирмы.
19. В чем отличие корпоративной и деловой стратегии (бизнес-стратегии)? Могут ли они совпадать?

Темы презентаций

1. Возникновение потребности в стратегическом управлении
2. Современная организация и ее поведение на рынке
3. Сущность стратегического управления
4. Планирование стратегии
5. Элементы стратегического выбора
6. Формирование стратегических целей организации
7. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении

8. Анализ внешней среды
9. Анализ сильных и слабых сторон организации
10. Оценка стратегической ситуации организации
11. Стадии и факторы выбора стратегии
12. Стратегическая сегментация внешнего окружения
13. Концепция базовой стратегии
14. Методы доводки стратегии. Определение позиции организации на рынке
15. Временной аспект стратегии
16. Области стратегических изменений в организации
17. Проведение стратегических изменений
18. Система планов развития организации
19. Распределение стратегических ресурсов

Задачами написания курсовой работы по дисциплине являются:

- закрепление полученных знаний по изучаемой дисциплине;
- наработка навыков по самостоятельному анализу литературных источников, статистического материала, умение делать практические выводы и рекомендации;
- закрепление навыков работы с литературными источниками, законодательными и нормативными актами, систематизации и обобщению материала, правильное оформление текста курсовой работы.

Курсовая работа включает в себя текстовую часть, содержащую следующие элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Все элементы перечислены в порядке их включения в работу.

– Титульный лист. Титульный лист является первым листом курсовой работы. Он содержит следующие реквизиты:

- название учебного заведения;
- тип работы (в данном случае, курсовая работа);
- название дисциплины;
- тема курсовой работы;
- данные автора работы;
- данные преподавателя;
- город и год написания работы.

– Содержание. Содержание включает введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов, заключение, список использованных источников и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы курсовой работы.

– Введение. Во введении указывается актуальность темы, отражается современное состояние рассматриваемой проблемы, указываются цель и задачи курсовой работы. Рекомендуемый объем – 2-3 страницы.

– Основная часть курсовой работы. Учитывая специфику курсовой работы, основная часть должна состоять не менее чем из двух разделов, в которых раскрывается содержание темы. Вначале необходимо дать краткий теоретический анализ или обзор основных теоретических подходов по данной проблеме. Затем анализируются положения действующего законодательства, его влияние на экономическую практику, рассчитываются основные показатели плана. На основе проведенного анализа делаются предложения по совершенствованию действующего уровня

хозяйственной деятельности, намечаются возможные пути разрешения проблемы. Объем – 20-25 страниц.

- Заключение. В заключении отражаются краткие выводы по результатам выполненной работы и оценка полноты решений поставленных задач. Рекомендуемый объем – 2-3 страницы.

- Список использованных источников. Он должен включать только те источники, которыми пользовался студент, и на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы. Список источников должен быть не менее 10.

- Приложения. Приложения включают в себя иллюстрации и статистические данные, не помещенные в основной текст работы.

- Объем курсовой работы составляет 25-30 страниц, выполненных с применением компьютерной техники. Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к курсовым работам.

- Руководителем работы является преподаватель, ведущий данную дисциплину. Тема и план курсовой работы согласуются с руководителем.

- Обучающийся работает самостоятельно над текстом курсовой работы. В случае необходимости (затруднений) обучающийся может обратиться за консультацией к преподавателю. График консультаций предварительно согласуется.

- Перед защитой, курсовая работа сдается на предварительную проверку преподавателю. На этом этапе преподаватель выносит решение о допуске работы к защите. Если работа не прошла предварительную проверку, то она возвращается на доработку.

- На допущенную к защите работу обучающийся готовит ответы на указанные замечания преподавателя.

- Защита курсовой работы предполагает выявление глубины знаний студента по избранной теме. Защита состоит в кратком изложении основных положений работы. В конце своего сообщения обучающийся отвечает на замечания и вопросы руководителя.

- Каждая курсовая работа с учетом ее содержания и ответа обучающийся оценивается по семибалльной шкале.

- При оценке курсовой работы учитываются степень разработки темы, полнота охвата научной литературы, использование нормативных актов, самостоятельность и творческий подход к написанию курсовой работы, правильность и научная обоснованность выводов, стиль изложения, наличие наглядно-иллюстративного материала; использование информационных технологий, аккуратность оформления курсовой работы.

- Работа, которую преподаватель признал неудовлетворительной, возвращается для переработки с учетом высказанных замечаний.

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики.
Отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики.
Очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п.

Хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы.
Удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ.
Неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы, так и на наводящие и дополнительные вопросы.
Плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы и не имеет работы.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине:

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Оценка и контроль выполнения стратегии.
3. Определение миссий и целей стратегического управления.
4. Анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
5. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
6. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
7. Организационной культуры в реализации стратегии.
8. Позиционирование фирмы на рынке.
9. Эффективность стратегического управления и лидеры стратегических изменений.
10. Корпоративная стратегия.
11. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
12. Особенности стратегии роста организаций.
13. Стратегии разработки новых товаров.
14. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
15. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
16. Стратегическое видение и предвидение.
17. Стратегические типы фирм отрасли.
18. Анализ и диагностика внутренней среды.
19. Стратегия следования за лидером.
20. Концепция продукта в стратегическом управлении.
21. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
22. Стратегический контроллинг.
23. Мотивация стратегических изменений.
24. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
25. Стратегия и техническая политика предприятия.
26. Стратегический потенциал организации.

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине Б1.В.28 «Стратегическое управление»,

включающий:

Цель формирование компетенции ПК-1; ПК-9

ПК-1-способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знать: основные задачи и методы реализации стратегического плана;	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом негрубых ошибок	Знание основного материала с рядом заметных погрешностей	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей
Уметь: вырабатывать стратегию организации	Полное отсутствие умения вырабатывать стратегию организации;	Отсутствие умения вырабатывать стратегию организации;	Умение вырабатывать стратегию организации с ошибками	Умение вырабатывать стратегию организации, при незначительных ошибках	Умение вырабатывать стратегию организации, при наличии неточностей	Умение вырабатывать стратегию организации, на достаточном уровне	Умение вырабатывать стратегию организации, для принятия управленческих решений
Владеть способностью разрабатывать стратегию организации	Полное отсутствие навыков разрабатывать стратегию организации	Отсутствие навыков разрабатывать стратегию организации	Наличие минимальных навыков разрабатывать стратегию организации	Посредственные навыки разрабатывать стратегию организации	Достаточные навыки разрабатывать стратегию организации	Хорошие навыки разрабатывать стратегию организации	Превосходные навыки разрабатывать стратегию организации
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует	Активность и мотивация низкие, слабо выражены, стремление решать задачи качественно	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи на среднем уровне качества	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется готовность выполнять большинство поставленных задач на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять все поставленные задачи на высоком уровне качества	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется готовность выполнять не стандартные дополнительные задачи на высоком уровне качества

Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%
--	----------	-----------	-----------	---------	-----------	-----------	------

ПК-9-способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знать: методологические основы проведения анализа системы и среды ее функционирования;	Отсутствие знаний материала	Наличие грубых ошибок в основном материале	Знание основного материала с рядом негрубых ошибок	Знание основного материала с рядом заметных погрешностей	Знание основного материала с незначительными погрешностями	Знание основного материала без ошибок и погрешностей	Знание основного и дополнительным материала без ошибок и погрешностей
Уметь: проводить комплексное изучение отраслевого рынка;	Полное отсутствие умения проводить комплексное изучение отраслевого рынка;	Отсутствие умения проводить комплексное изучение отраслевого рынка;	Умение проводить комплексное изучение отраслевого рынка с ошибками	Умение проводить комплексное изучение отраслевого рынка, при незначительных ошибках	Умение проводить комплексное изучение отраслевого рынка, при наличии неточностей	Умение проводить комплексное изучение отраслевого рынка, на достаточном уровне	Умение проводить комплексное изучение отраслевого рынка, для принятия управленческих решений
Владеть: навыками руководить разработкой основных положений стратегии предприятия	Полное отсутствие навыков руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Отсутствие навыков руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Наличие минимальных навыков руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Посредственные навыки руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Достаточные навыки руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Хорошие навыки руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;	Превосходные навыки руководить разработкой основных положений стратегии предприятия ;
Мотивация (личностное отношение)	Полное отсутствие активности и мотивации	Активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи	Активность и мотивация низкие, слабо выражены, стремление решать задачи	Активность и мотивация проявляются на среднем уровне, демонстрируется	Активность и мотивация проявляются на уровне выше среднего, демонстрируется	Активность и мотивация проявляются на высоком уровне, демонстрируется	Активность и мотивация проявляются на очень высоком уровне, демонстрируется

		ые задачи качественно отсутствует	задачи качественно	готовность выполнять поставленн ые задачи на среднем уровне качества	уется готовность выполнять большинств о поставленн ых задач на высоком уровне качества	готовность выполнять все поставленн ые задачи на высоком уровне качества	ется готовность выполнять не стандартные дополнитель ные задачи на высоком уровне качества
Шкала оценок по проценту правильно выполненны х контрольны х заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

6.2. Описание шкал оценивания.

Изучение дисциплины завершается сдачей экзамена. Учитывая большой объем учебного материала, подготовку к итоговому контролю целесообразно начинать заблаговременно, используя перечень контрольных вопросов по курсу, содержащийся в учебной программе. На основании экзаменационного ответа, студенту определяется отметка, «превосходно», «отлично», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «плохо».

Оценка	Уровень подготовки
Превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
Отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
Очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Обучающийся активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
Хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.

Удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся посещал практические занятия. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
Неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
Плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы. Обучающийся отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

6.3. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине Б1.В.28 «Стратегическое управление», характеризующих этапы формирования компетенций ПК-1; ПК-9

ПК-1 - способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

ПК-9 - способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- собеседование.

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении:

Шкала оценивания	Показатели
Превосходно	90% -100%
Отлично	80% -90%
Очень хорошо	70%-80%
Хорошо	60%-70%
Удовлетворительно	40%-60%
Неудовлетворительно	10%-40%
Плохо	Менее 10%

Критерии оценивания собеседования

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных обучающимся в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая по семи балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Оценка	Уровень подготовки
--------	--------------------

Превосходно	Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий; Обнаружено понимание материала, обучающийся обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Отлично	Материал изложен полно; Обнаружено понимание материала; Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
Очень хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить
Хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «очень хорошо», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала .
Удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры; 3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа
Неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал
Плохо	Обучающийся обнаруживает незнание ответа соответствующего вопроса

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- *практические контрольные задания, включающих одну или несколько задач*

Оценка	Критерии оценки выполненных практических заданий
Превосходно	Критерии оценивания изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией.
Отлично	изложение материала логично, без ошибок; умение высказывать и обосновать свои суждения; теория связана с практикой
Очень хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
Хорошо	обучающийся грамотно излагает материал; владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет, ответ полный, с неточностями или недостаточно полный
Удовлетворительно	обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.

Неудовлетворительно	в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для выполнения задания
Плохо	отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл

Для проведения итогового контроля сформированности компетенции используются: устный опрос, решение практических задач.

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих сформированность компетенций

1. перечень вопросов для собеседования (средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.)

ПК-1	ПК-9
<p>Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления</p> <p>Стратегии Минцберга</p> <p>Основные школы стратегического управления (по Минцбергу)</p> <p>Элементы стратегии</p> <p>Принятие решений на основе стратегии</p> <p>Стратегические цели организации. Дерево целей</p> <p>Сущность и особенность целевого подхода</p> <p>Система сбалансированных показателей</p>	<p>Стратегический анализ</p> <p>Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия</p> <p>Внутренний анализ</p> <p>PEST-анализ</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Анализ ценностной цепочки</p> <p>Отраслевой анализ Портера</p> <p>Формирование стратегического портфеля</p> <p>Стратегия лидерства в снижении издержек</p> <p>Иерархия стратегии предприятия</p> <p>Разновидности инновационных стратегий</p> <p>Разновидности маркетинговых стратегий</p>

2. тестирование

ПК-1

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;+
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия+
- г) стратегия

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия

- г) стратегия+
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
- а) функциональная стратегия
 - б) бизнес-стратегия
 - в) корпоративная стратегия+
 - г) стратегия
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:
- а) функциональная стратегия
 - б) бизнес-стратегия+
 - в) корпоративная стратегия
 - г) стратегия
6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»
- а) долгосрочное планирование
 - б) Управление на основе контроля за исполнением
 - в) Управление на основе предвидения изменений
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений+
7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»
- а) долгосрочное планирование
 - б) Управление на основе контроля за исполнением
 - в) Управление на основе предвидения изменений+
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений
8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»
- а) долгосрочное планирование
 - б) Управление на основе контроля за исполнением+
 - в) Управление на основе предвидения изменений
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений
9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
- а) стратегическое планирование
 - б) среднесрочное планирование
 - в) долгосрочное планирование+
 - г) другой ответ
10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:
- а) стратегическое планирование+
 - б) среднесрочное планирование
 - в) долгосрочное планирование
 - г) другой ответ

11. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое управление+

12. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ+
- г) стратегическое управление

13. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия+
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

14. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а) Минцберг
- б) Квин+
- в) Портер
- г) МакКинсей

15. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- а) Минцберг+
- б) Квин
- в) Портер
- г) МакКинсей

16. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия+

17. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки+
- г) Миссия

18. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?

- а) Потенциал+
- б) Сцена

- в) Целевые установки
- г) Миссия

19. Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»?

- а) Потенциал
- б) Цена+
- в) Целевые установки
- г) Миссия

20. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

- а) стратегическое планирование+
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

21. Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания "А" проконсультировать ее в области стратегического управления.

Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;+
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

22. Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

23. "Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, - и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании. Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

24. В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени.

На что делается ставка в компании?

25. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определить стратегию производителя компьютеров.

26. Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Сформулировать миссию ресторана.

27. Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя одни из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовывать в рамках этой стратегии.

3. Типовые задачи для оценки сформированности компетенции ПК-1, ПК-9

ПК-1

Цель. Формирование навыков экстраполяции и сценарного прогнозирования среды предприятия.

Задание 1. На следующем примере определите условия и возможности применения долгосрочного и стратегического планирования.

Годовой объем реализации продукции хлебокомбината за три года представлен в табл. Для упрощения ситуации предположим, что в эти годы инфляция отсутствует.

а) Методом линейной экстраполяции сделайте прогноз реализации калачей и булок в следующем году и через три года.

б) Вам стало известно, что в текущем году предприятие вышло на предельную проектную мощность по производству калачей. Как изменится ваш прогноз?

в) Вам стало известно, что в следующем году на рынке булок появится конкурент, который может предложить лучшие цены и качество. Как изменится ваш прогноз?

Таблица Прогнозирование показателей

Наименование товара	Позапрошлый год (отчет)	Прошлый год (отчет)	Текущий год (оценка)	Следующий год (прогноз)
Калачи (в млн. руб.)	35	40	45	
Булки (в млн. руб.)	85	86	87	

Каким образом Ваш прогноз должен быть учтен в долгосрочном, среднесрочном, краткосрочном и текущем планах развития фирмы?

Цель. Выработка навыков разработки финансовой стратегии компании, соответствующую целям функционирования компании на рынке и стадии ее жизненного цикла.

Задание 2. Финансовая стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

В финансовую обычно стратегию включаются разделы, касающиеся:

- 1) решений по оптимизации корпоративных финансов;
- 2) финансово-инвестиционной стратегии;
- 3) лизинга;
- 4) решений по операциям с собственными ценными бумагами;
- 5) решений по финансовым рынкам;

- 6) решений по стратегическим альянсам;
- 7) решений по венчурному капиталу;
- 8) решений о поглощениях и слияниях.

На примере конкретной организации (базы практики) раскройте содержание каждого из данных возможных разделов финансовой стратегии, приведите примеры, иллюстрирующие их.

Что представляет собой «стратегический баланс»? Какими способами он строится?

Задание 3. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс. руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акций известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

ПК-9

Цель. Выработка навыков идентификации, классификации и оценки стратегических целей коммерческой организации.

Задание 1. Определить, какие из ниже перечисленных в табл. целей являются стратегическими или тактическими, долгосрочными или краткосрочными? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Таблица

Типы целей

Содержание цели	стратегическая цель	тактическая цель
1	2	3
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 100%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Обеспечить повышение качества продукции		
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
5. Раз в два года выходить на новый рынок		
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%		
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
12. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов		

13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
18. Добиться увеличения притока денежных средств		
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

Задание 2. Определите, какие из названных в табл. целей в наибольшей мере отвечают интересам:

а) акционеров

б) управленческого персонала (менеджеров) в) клиентов.

Обоснуйте, почему вы так считаете.

Задание 3. Проверьте, насколько названные в табл. 2.5 цели соответствуют правилу **SMART**.

S (Specific) – конкретная цель. **M** (Measurable) – измеримая цель на языке цифр. **A** (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель. **R** (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат. **T** (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Задание 4. Сформулируйте корпоративную стратегическую цель организации базы практики. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы:

Какой вы представляете себе организацию через 5 лет и через 10 лет?

Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать?

Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации этих стратегических целей.

Задание 5. Выявите основные возможности и угрозы со стороны факторов макросреды и оцените их возможное в будущем воздействие на деятельность предприятия – базы практики.

Порядок выполнения задания.

1. Составьте бланк для анализа и количественной оценки стратегических факторов макросреды по образцу табл.

Таблица

Результаты анализа внешних стратегических факторов фирмы

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка (балл)	внешняя оценка

1	2	3	4
<i>Возможности (всего)</i>		12	1,55
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие интернет-торговли	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
<i>Угрозы (всего)</i>		12	1,50
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20

1. Воспользуйтесь данными ранее выполненных упражнений и разработайте перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование вашего предприятия. Выберите 10 факторов, представляющих наибольшие угрозы и наиболее благоприятные возможности для отрасли вашей организации, и заполните в своей табл. графу 1.

2. Оцените значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное) и заполните в табл. графу 2. Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дайте оценку степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной (Шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы). Заполните в табл. графу 3.

4. Определите взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и рассчитайте суммарную взвешенную оценку воздействия факторов макросреды на предприятие. Заполните в табл. графу 4.

5. Суммируйте оценки возможностей и угроз, определите степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

В приведенном в табл. 8.6. примере суммарные взвешенные оценки возможностей (1,55) и угроз (1,50) уравновешены, реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

6. Сделайте выводы и презентацию полученных результатов.

Задание 6. Какие меры необходимо принять руководству вашего предприятия для противодействия конкурентным силам Портера? Для обоснования ответа на этот вопрос воспользуйтесь табл.

Таблица

Факторы модели Портера и доходность фирмы

Фактор	Словия, при которых доходность выше	Словия, при которых доходность ниже
Рычаги воздействия поставщиков	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Рычаги воздействия покупателей	Сильные покупатели	Слабые покупатели
Угроза появления новых конкурентов	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры

Угроза появления товаров - заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
Уровень конкуренции	Слабое соперничество	Сильное соперничество

6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

Примерные экзаменационные вопросы по дисциплине:

Вопрос	Код компетенции (согласно РПД)
Анализ преимуществ стратегического управления	ПК-1
Отличия стратегического, оперативного и долгосрочного управления	ПК-1
Основные этапы развития стратегического управления	ПК-1
Школы стратегического менеджмента, представители и основные концепции	ПК-1
Анализ подходов к разработке стратегии в организациях	ПК-1
Анализ взаимосвязей внутренней и внешней среды организации в стратегическом менеджменте	ПК-1
Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней	ПК-1
Методы анализа состояния организации в стратегическом управлении	ПК-1
Анализ ситуации в конкурентной среде (внешней среде компании)	ПК-1
Анализ состояния организации (внутренней среды)	ПК-1
Оценка конкурентной силы предприятия	ПК-1
Составление карты стратегических групп	ПК-1
SWOT-анализ	ПК-9
Оценка конкурентов на основе модели основных конкурентных сил Портера	ПК-9
Определение сферы деятельности организации на основе анализа показателей отрасли, оценки ее привлекательности и перспективности	ПК-1
Разработка миссии организации	ПК-1
Установление стратегических целей организации	ПК-1
Разработка стратегии организации на различных организационных уровнях	ПК-9

Анализ соответствия стратегии организации ключевым факторам успеха в зависимости от специфики отрасли	ПК-9
Создание конкурентного преимущества как основы стратегии компании	ПК-9
Реализация стратегического плана	ПК-9
Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи	ПК-9
Стратегические изменения при реализации стратегии	ПК-9
Стратегический контроль и контроллинг	ПК-9
Прогнозирование сопротивления изменениям в организации	ПК-9
Разработка программы управления процессом стратегических изменений	ПК-9

№	Показатели оценивания	Коды компетенций, проверяемых с помощью показателей	Шкала оценивания
1.	Обучающийся не владеет знаниями основного учебного материала по дисциплине; неправильно отвечает на задаваемые комиссией вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК-1, ПК-9	«плохо»
2	Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые комиссией вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК-1, ПК-9	«Неудовлетворительно»

3	Обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне	ПК-1, ПК-9	«Удовлетворительно»
4	Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; умеет применять теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК-1, ПК-9	«Хорошо»
5	Обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые погрешности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует отличный уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК-1, ПК-9	«Очень хорошо»
6	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой	ПК-1, ПК-9	«Отлично»
7	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; великолепно отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; демонстрирует способность применять теоретические знания для	ПК-1, ПК-9	«Превосходно»

	анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой		
--	---	--	--

6.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ», утвержденное приказом ректора ННГУ №630-ОД от 29.12.2017

Положение о фонде оценочных средств, утвержденное приказом ректора ННГУ от 10.06.2015 №247-ОД.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) основная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 239 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2861. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763>

2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 176 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-369-01143-0, 1000 экз. <http://znanium.com/bookread2.php?book=354060>.

3. Электронный курс «Стратегическое управление» (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4657>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

б) дополнительная литература

4. [Лапыгин Ю. Н.](#) Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 208 с.: 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006592-2, 500 экз. (доступно в ЭБС «Znanium», Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=398643>).

5. Управление организацией: Учебник/Поршнев А.Г.,Азоев Г.Л.,Баранчев В.П.,Поршнев А.Г.,Румянцева З.П.,Саломатин Н.А.,4-е изд.,перераб.и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 736 с.: 60х90 1/16. - (ВО:Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-009693-3, 40 экз. (<http://znanium.com/bookread2.php?book=533595>)

в) Программное обеспечение и интернет-ресурсы

1. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской.

Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а так же доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство».

Автор (ы):

д.э.н., профессор кафедры «Экономики
предприятий и организаций»

Л.В. Стрелкова

к.э.н., доцент кафедры «Экономики
предприятий и организаций»

Ю.А. Макушева

к.э.н., доцент кафедры «Экономики
предприятий и организаций»

В.Г. Фролов

Рецензент:

Генеральный директор АО «Совфракт-НН», к.э.н.

В.Е.Лебедев

Заведующий кафедрой «Экономики

предприятий и организаций»:
д.э.н., профессор

О.В.Трофимов

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства от 15.03.2021 г. протокол № 3.