

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Дзержинский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ
протокол от «31» мая 2023 г. № 6

**Рабочая программа дисциплины
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направленность (профиль) образовательной программы

РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

Год набора - 2023

Квалификация

БАКАЛАВР

Форма обучения

ОЧНАЯ, ОЧНО-ЗАОЧНАЯ

Дзержинск
2023 г.

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

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части ОПОП, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Целями освоения дисциплины являются:

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивает основу подготовки бакалавров в области государственного и муниципального управления в части выработки компетенций, необходимых в управленческой деятельности.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код содержания индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ПК-11 Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК-11.1 Разрабатывает социально-экономические проекты (программы развития)	Знать: основы проектного подхода к управлению. Уметь: разрабатывать социально-экономические проекты. Владеть: навыками разработки программ развития.	тесты, вопросы для собеседования, задачи (практические задания), рефераты
	ПК-11.2 Оценивает экономические, социальные, политические условия реализации государственных (муниципальных) программ	Знать: основные положения экономической теории, социологии и политологии. Уметь: оценивать экономические, социальные и политические условия реализации государственных (муниципальных) программ. Владеть: навыками анализа условий реализации государственных (муниципальных) программ.	тесты, вопросы для собеседования, задачи (практические задания), рефераты
	ПК-11.3 Оценивает экономические, социальные, политические	Знать: основные подходы к оценке социально-экономической эффективности	тесты, вопросы для собеседования, задачи

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код содержания индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
	последствия реализации государственных (муниципальных) программ	государственных (муниципальных) программ. Уметь: оценивать экономические, социальные, политические последствия реализации государственных (муниципальных) программ. Владеть: навыками анализа последствий реализации государственных (муниципальных) программ.	(практические задания), рефераты

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины.

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Общая трудоемкость	_5_ ЗЕТ	_5_ ЗЕТ
Часов по учебному плану	180	180
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):	50	26
- занятия лекционного типа	16	8
- занятия семинарского типа	32	16
(практические занятия / лабораторные работы)		
самостоятельная работа	94	118
КСР	2	2
Промежуточная аттестация – экзамен	36	36

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации дисциплины (модуля) по	Всего (часы)			В том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			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
Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента	12	12,5		1	0,5		2	1					3	1,5		9	11	
Тема 2. Основные категории стратегического менеджмента	12	12,5		1	0,5		2	1					3	1,5		9	11	
Тема 3. Сущность и характеристики процесса стратегического управления	12	13,5		1	0,5		2	1					3	1,5		9	12	
Тема 4. Школы стратегического менеджмента	12	13,5		1	0,5		2	1					3	1,5		9	12	
Тема 5. Сущность и роль стратегического анализа	15	15		2	1		4	2					6	3		9	12	
Тема 6. Общий анализ внешней среды	16	15		2	1		4	2					6	3		10	12	
Тема 7. SWOT-анализ	16	15		2	1		4	2					6	3		10	12	
Тема 8. Отраслевой анализ	16	15		2	1		4	2					6	3		10	12	
Тема 9. Разработка стратегий организаций	16	15		2	1		4	2					6	3		10	12	
Тема 10. Реализация стратегии и структурные изменения	15	15		2	1		4	2					6	3		9	12	
Контроль самостоятельной работы	2	2		1	1		1	1					2	2				
Промежуточная аттестация – экзамен	36	36																
ИТОГО:	180	180		17	9		33	17					50	26		94	118	

Содержание дисциплины (модуля):

Тема 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента

Основные понятия и определения стратегического менеджмента. Предмет дисциплины, его цель и задачи. Содержание и структура дисциплины. Место стратегического менеджмента в управленческой науке. Задачи стратегического менеджмента. Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Основные этапы развития теории и практики стратегического управления. Современные подходы к стратегическому управлению.

Тема 2. Основные категории стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Стратегическое и оперативное управление: сходства и различия. Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента. Понятие и аспекты стратегии. Подходы к определению стратегии. Процесс формулирования стратегии. Функции стратегии. Уровни стратегии. Стратегическая пирамида.

Тема 3. Сущность и характеристики процесса стратегического управления

Процесс стратегического управления: сущность и структура. Общая характеристика процессов стратегического управления

Тема 4. Школы стратегического менеджмента

Школа «дизайна». Школа «планирования». Школа «позиционирования». Школа «предпринимательства». Школа «когнитивная». Школа «обучения». Школа «власти». Школа «организационной культуры». Школа «внешней среды». Школа «конфигурации»

Тема 5. Сущность и роль стратегического анализа

Процесс стратегического ситуационного анализа. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

Тема 6. Общий анализ внешней среды

Факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии. PEST-анализ. Этапы проведения PEST-анализа

Тема 7. SWOT-анализ

Объекты SWOT-анализа. Порядок проведения SWOT-анализа. Матрица SWOT-анализа. Основные вопросы, решаемые посредством SWOT-анализа

Тема 8. Отраслевой анализ

Анализ общей ситуации в отрасли. Модель пяти конкурентных сил (по М. Портеру). Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование. Ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка привлекательности отрасли

Тема 9. Разработка стратегий организаций

Заповеди разработки стратегии. Наступательные стратегии. Стратегии диверсификации. Стратегии конкуренции. Оборонительные стратегии. Анализ цепочки ценностей. Стратегии низких издержек

Тема 10. Реализация стратегии и структурные изменения

Задачи выполнения стратегии. Требования по реализации стратегии. Стратегические изменения. Типы стратегических изменений. Стадии реализации стратегического изменения. Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач в процессе формирования у студентов компетенций системы базовых знаний о теоретических основах менеджмента.

Самостоятельная работа студента предполагает изучение необходимой литературы, подготовку к аудиторным семинарским и практическим занятиям, подготовка к промежуточной аттестации по дисциплине.

Рекомендации для работы с основной и дополнительной литературой

Работа с литературой должна сопровождаться записями в формах (конспект, план, тезисы, аннотация). При этом важно не только привлечь более широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним. Привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике вы придерживаетесь и почему.

По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки. Необходимо вести систематическую работу над литературными источниками. Необходимо изучать не только литературу, рекомендуемую в данных учебно-методических материалах, но и новые, важные издания по курсу, вышедшие в свет после публикации. При этом следует выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю.

Составление конспектов прочитанной литературы

Конспект – это последовательная фиксация информации, отобранной и обдуманной в процессе чтения. **Конспект-схема** – это схематическая запись прочитанного материала.

Методические рекомендации

Ознакомьтесь с текстом, прочитайте предисловие, введение, оглавление, главы и параграфы, выделите информационно значимые места текста.

Составьте план текста - он поможет вам в логике изложения, сгруппировать материал.

1. Составляя план при чтении текста, старайтесь определить суть мыслей и их границы. Эти места в книге отмечайте. Нужным отрывкам дайте заголовки, формулируя соответствующий пункт плана. Затем снова просмотрите прочитанное, чтобы убедиться, правильно ли установлен «поворот» содержания, уточните формулировки.

2. Стремитесь, чтобы заголовки-пункты плана наиболее полно раскрывали мысли автора. Последовательно прочитывая текст, составляйте к нему черновой набросок плана с нужной детализацией.

3. Записи делайте так, чтобы их легко можно было охватить одним взглядом.

Сделайте библиографическое описание конспектируемого материала. Выделите тезисы и запишите их с последующей аргументацией, подкрепляя примерами и конкретными фактами. Сгруппируйте факты в логической последовательности, дайте название выделенным пунктам.

Изложите каждый вопрос плана. Используйте реферативный способ изложения (например: «Автор считает ...», «раскрывает ...» и т.д.).

Текст автора оформляйте как цитату.

В заключении обобщите текст конспекта, выделите основное содержание проработанного материала, дайте ему оценку.

Оформите конспект: выделите разными цветами наиболее важные места так, чтобы они легко находились взглядом.

Конспект монографии должен отвечать следующим *требованиям*:

- иметь четкую структуру и логику раскрытия последовательно изучаемых вопросов;
- иметь необходимую идейно-теоретическую направленность;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), тесную связь с предыдущим материалом;
- быть доказательным и аргументированным, содержать достаточное количество ярких и убедительных примеров, фактов, обоснований, доказательств;

Составление тезисов

Тезисы позволяют обобщить изученный материал, выразить его суть в кратких формулировках, помогая раскрыть содержание книги, статьи и доклада. В отличие от цитат

тезисы являются кратким изложением основных мыслей доклада или реферата, выписанных непосредственно из текста.

Методические рекомендации

При составлении тезисов не приводите факты и примеры. Сохраняйте в тезисах самобытную форму высказывания, чтобы не потерять документальность и убедительность.

Изучаемый текст читайте неоднократно, разбивая его на отрывки, в каждом из которых выделяйте главное, и на основе главного формулируйте тезисы.

Полезно связывать отдельные тезисы с подлинником текста (делайте ссылки на страницы книги).

По окончании работы над тезисом сверьте их с текстом источника.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в традиционной форме (итоговое тестирование и/или собеседование по вопросам).

Подготовка к промежуточной аттестации начинается с первого занятия по дисциплине. При этом важно с самого начала планомерно осваивать материал, руководствуясь требованиями, конспектировать важные для решения учебных задач источники, выполнять практические задания, обращаться к преподавателю за консультацией по неусвоенным вопросам.

Для подготовки к сдаче промежуточной аттестации необходимо первоначально прочитать лекционный материал, а также соответствующие разделы рекомендуемых изданий. Лучшим вариантом является тот, при котором при подготовке используется несколько источников информации. Это способствует разностороннему восприятию каждой конкретной темы дисциплины.

В обобщённом варианте подготовка к сдаче промежуточной аттестации включает в себя:

- просмотр программы учебной дисциплины, перечня вопросов к промежуточной аттестации;
- изучение рекомендованных преподавателем источников (учебников, справочников, дополнительной литературы),
- использование материалов занятий и их изучение;
- консультирование у преподавателя.

Учебно-методические документы, регламентирующие самостоятельную работу

1. Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при реализации образовательных программ высшего образования в ННГУ (Приказ № 241-ОД от 13.05.21);

2. Положение о фонде оценочных средств, (Приказ от 10.06.2015 №247-ОД);

3. Положение об электронной информационно-образовательной среде ННГУ (Приказ от 20.11.2019 №601-ОД);

4. Положение о порядке организации и освоения факультативных и элективных дисциплин (модулей) в ННГУ (Приказ от 19.09.2017 № 427-ОД);

5. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов: учебно-метод. пособие/Е.И. Яковлева, А.В. Крымов, П.Ю. Иванов, Ю.В. Родионова, Е.В. Себина. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2018. – 62 с.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),
включающий:

В ходе промежуточной аттестации по дисциплине осуществляется оценка сформированности компонентов компетенций (полнота знаний/ наличие умений/ навыков), т.е. результатов обучения, указанных в таблице п.2 настоящей рабочей программы, на основе оценки усвоения содержания дисциплины.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенции в ходе промежуточной аттестации по дисциплине проводится на основе учета текущей успеваемости в ходе освоения дисциплины и учета результата сдачи промежуточной аттестации.

Выявленные признаки несформированности компонентов (индикаторов) хотя бы одной компетенции не позволяют выставить интегрированную положительную оценку сформированности компетенций и освоения дисциплины на данном этапе обучения.

Обобщенная оценка сформированности компонентного состава компетенций на промежуточной аттестации, которая вносится в зачетно-экзаменационную ведомость по дисциплине и зачетную книжку студента, осуществляется по следующей оценочной шкале.

5.1 Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенции)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько незначительных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
	ответа	ошибки.	объеме.	объеме, но некоторые с недочетами.	недочетами.	все задания в полном объеме.	недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Промежуточная аттестация может проходить в двух альтернативных формах (по выбору преподавателя):

1. в традиционной форме;
2. с использованием балльно-рейтинговой системы.

Оценивание в традиционной форме.

Экзамен выставляется по итогам успешного выполнения заданий текущего контроля. Для сдачи экзамена необходимо выполнить все задания текущего контроля в соответствующем семестре на оценку не менее чем «удовлетворительно».

Экзамен проводится в устной форме по утверждённым заведующим кафедрой (директором филиала) билетам. Обязательной является подготовка студентом развёрнутого ответа по существу вопросов билета, на что отводится не менее 45 минут. На экзамене не допускается наличие у обучающихся посторонних предметов, в том числе технических устройств (мобильных телефонов и пр.), пользование которыми может затруднить либо сделать невозможной объективную оценку результатов промежуточной аттестации. Обучающиеся, нарушившие правила проведения экзамена, по решению преподавателя могут быть удалены из аудитории. При этом в зачтено-экзаменационную ведомость удалённому студенту проставляется оценка «неудовлетворительно». При проведении экзамена в устной форме по билетам оцениваются общее понимание студентом содержания и структуры вопроса, полнота раскрытия каждого из элементов вопроса, степень владения базовой терминологией, понимание применимости и особенностей практического использования излагаемых теоретических

положений. Преподаватель для уточнения оценки вправе задавать дополнительные вопросы, предусмотренные рабочей программой.

Шкала оценивания с использованием балльно-рейтинговой системы.

Балльно-рейтинговая система обучения применяется только для бакалавров очной формы обучения. Балльно-рейтинговая система является одним из элементов организации учебного процесса на основе зачетных единиц. Основным принцип системы состоит в том, что итоговая оценка по дисциплине отражает не только итоги сдачи семестрового экзамена, но и результаты самостоятельной учебной работы студента в течение семестра.

Рейтинг - это сумма баллов, которую получает студент на основе оценки всех видов учебной деятельности по дисциплинам учебного плана. Максимально возможная сумма, которую может набрать студент по итогам освоения дисциплины за семестр (нормативный рейтинг) составляет 100 баллов. Фактический рейтинг может составлять от 0 до 100 баллов. Проходной рейтинг – это минимальная сумма баллов, набрав которую, студент считается аттестованным по дисциплине. Проходной рейтинг составляет 50% от нормативного.

По всем дисциплинам учебного плана устанавливается стандартная структура рейтинга – текущая учебная работа, рубежный контроль, итоговый контроль по дисциплине, за которые студенту выставляются рейтинговые баллы.

Структура нормативного рейтинга

Виды отчетности	Доля в общей оценке, %	Оценка в баллах за семестр
Текущий рейтинг	40	40
Посещение занятий	20	20
Семестровый экзамен	40	40

Проходное значение для отдельных структурных элементов рейтинга – рубежей, текущей учебной работы, семестрового экзамена составляет не менее 50% от норматива. Баллы, набранные по отдельным видам отчетности, не перераспределяются на другие виды отчетности.

Оцениваемая текущая учебная деятельность студента на протяжении семестра (текущий рейтинг) включает выполнение домашних письменных заданий и аудиторную работу на семинарских занятиях. Для дисциплины «Стратегический менеджмент» **текущий контроль** включает ответы на вопросы семинарского занятия, выступление с докладом, решение аналитических задач. Каждый ответ на вопрос семинарского занятия и решенная задача оцениваются в 3, 4 или 5 баллов (в зависимости от полноты и правильности). За подготовку доклада или проекта документа студент может получить дополнительно 2 балла к выставленной оценке.

Посещение занятий максимально оценивается в 20 баллов. В зависимости от трудоемкости дисциплины за каждый пропуск занятия из указанного числа вычитается от 1 до 2 баллов. Также предусматривается предусмотрена возможность не вычитать баллы за пропуск от 1 до 3 занятий в семестре.

Текущий рейтинг и рейтинг посещения занятий начисляется в конце семестра перед итоговым контролем по дисциплине (экзамен) и добавляется к сумме баллов, набранных за прохождение семестрового экзамена.

Также в конце семестра к текущему рейтингу может быть добавлен **творческий рейтинг** – это оценка за выполнение особых творческих заданий, выходящих за рамки программы, или оценка за участие в предметных олимпиадах, конкурсах, студенческих научных конференциях и т. д. Творческий рейтинг добавляется к рейтингу дисциплины, по которой выполняется творческое задание или в содержательных рамках которой проводится

мероприятие. Творческий рейтинг может также быть компенсатором обязательных заданий и пропуска занятий. Творческий рейтинг не отменяет итогового контроля, определяется на усмотрение преподавателя и не превышает 10 баллов.

Вне зависимости от набранной суммы баллов экзамен является обязательным. Рейтинг **итогового контроля** оценивается в 40 баллов (min. – 20 баллов, max. – 40 баллов). После добавления балльных оценок по семестровому экзамену производится пересчет рейтинга в оценку по традиционной шкале.

Балльная оценка ответов на экзамене

Вопрос (задание) в билете						Количество баллов на экзамене		Вопрос (задание) в билете				Количество баллов на экзамене	
1		2		3*				1		2			
мини мум	макс имум	мини мум	макс имум	мини мум	макс имум	мини мум	макс имум	мини мум	макс имум	мини мум	макс имум	мин имум	макс имум
7	15	7	15	6	10	20	40	10	20	10	20	20	40

Примечание:

* - *практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.*

Соответствие рейтинговых баллов и академической оценки

Общее количество набранных баллов – рейтинговый балл	Академическая оценка	
86-100	зачтено	отлично
70-85		хорошо
50-69		удовлетворительно
0-49	не зачтено	неудовлетворительно

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы к экзамену	Код формируемой компетенции
1) Какое место в управленческой науке занимает стратегический менеджмент?	ПК-11
2) Каковы основные задачи, решаемые стратегическим менеджментом?	ПК-11
3) Раскройте сущность основных этапов развития теории и практики стратегического управления.	ПК-11
4) На чем строятся современные подходы к стратегическому управлению?	ПК-11
5) В чем сходства и в чем различия между стратегическим	ПК-11

Вопросы к экзамену	Код формируемой компетенции
планированием и стратегическим менеджментом?	
6) Каковы основные функции стратегии?	ПК-11
7) Что характеризует собой стратегическая пирамида?	ПК-11
8) Приведите примеры стратегий различных уровней стратегической пирамиды.	ПК-11
9) Основная направленность стратегического управления	ПК-11
10) Чем обусловлена необходимость выделения стратегического управления в организации в отдельную управленческую деятельность?	ПК-11
11) Какие процессы стратегического управления являются обязательными для обеспечения его выполнения?	ПК-11
12) В чем заключается роль ситуационного анализа в процессе стратегического управления?	ПК-11
13) По каким срезам и направлениям осуществляется ситуационный анализ?	ПК-11
14) Как правильно провести стратегический анализ?	ПК-11
15) Какую роль выполняет PEST-анализ при формировании стратегии предприятия?	ПК-11
16) Почему факторы внешней среды важны для анализа при формировании стратегии организации?	ПК-11
17) Что является объектом и предметом SWOT-анализа?	ПК-11
18) Каким образом результаты SWOT-анализа используются при формировании стратегии организации?	ПК-11
19) Какие задачи организации призван решать отраслевой анализ?	ПК-11
20) На чем основывается модель пяти конкурентных сил в отрасли М. Портера. Почему данные силы являются конкурентными?	ПК-11
21) Какие можно выделить ключевые факторы успеха для организаций, функционирующих в производственной сфере с серийно-выпускаемой продукцией, инновационной сфере, сфере услуг, сфере образования?	ПК-11
22) В чем сущность наступательных стратегий?	ПК-11
23) В чем преимущество наступательных стратегий?	ПК-11
24) Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения в применении?	ПК-11
25) Матрица Бостонской Консалтинговой группы, практика применения.	ПК-11
26) Матрица McKinsey.	ПК-11
27) Что понимается под цепочкой ценностей?	ПК-11
28) В чем сущность стратегии низких издержек?	ПК-11
29) Какие выделяются основные типы организационных изменений?	ПК-11
30) Каковы основные требования к деятельности высшего руководства в процессе реализации стратегии?	ПК-11

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

5.2.2.1. Примерные тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК-11:

1. В каких случаях осуществляется стратегия конгломератной диверсификации?
 1. организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости своего жизненного цикла
 2. существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки
 3. организация имеет капитал и талантливых управляющих для успешной конкуренции в новой отрасли производства
 4. организация имеет возможность приобрести не связанное с ней предприятие, являющееся привлекательной возможностью вложения средств
2. В каких случаях поставщики могут оказывать давление на предприятие?
 1. Когда продукция имеет решающее значение для отрасли, (продукция, дифференцирована).
 2. Поставщик является монополистом.
 3. Предприятие не является важным заказчиком у поставщика.
 4. Все перечисленное.
3. В каком году Британско-Голландская химическая компания разработала и внедрила в практику стратегического анализа матрицу направленной политики 1957;
 - a. 1957
 - b. 1975
 - c. 1987
 - d. 1995
4. В чем смысл децентрализации управления?
 - a. Закрепление прав за вышестоящим руководителем
 - b. Закрепление определенной доли ответственности за вышестоящим органом управления
 - c. Передача значительной части прав и соответствующей доли ответственности на места (регионы)
 - d. Передача значительной доли собственности государству
 - e. Передача прав государству
5. Вариантами стратегии изъятия вложений не являются:
 1. экономия
 2. сдвиг
 3. приобретение других компаний
 4. выход на зарубежные рынки
6. Влияние покупателей на организацию сильно, когда:
 1. покупатели сконцентрированы
 2. имеются альтернативные источники снабжения
 3. стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции организации
 4. покупатели для поставщика не имеют для него большого значения
7. Для какого вида продукции наиболее эффективно использование стратегии "расширение экспортной деятельности"?

Сырьевые товары, продукты питания.
Сложное оборудование, ссуда, новейшая малогабаритная продукция
Товары народного потребления, сырьевые товары

Все перечисленное.

8. Договор о франшизе (франчайзинг) выгоден тем, что:

1. обеспечивает предоставляющего франшизу притоком дохода, а ее получившего - товаром (услугой) и маркетинговым комплексом, обеспечивающим быстрое развитие рынка
2. позволяет компании быстро расти в нескольких местах без значительных вложений капитала, который мог бы понадобиться, если бы компания росла иным способом
3. предполагает значительные расходы на контроль
4. иностранным правительствам требуются значительные прямые вложения в страну

9. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологии:

концентрированного роста
интегрированного роста
диверсификации
сокращения

10. Какая из перечисленных стратегий предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

1. стратегия развития продукта
2. стратегия обратной вертикальной интеграции
3. стратегия "сбора урожая"
4. стратегия конгломерантной диверсификации
5. стратегия сокращения расходов

5.2.2.2. Примерные вопросы для собеседования для оценки сформированности компетенции ПК-11:

1. Какое место в управленческой науке занимает стратегический менеджмент?
2. Каковы основные задачи, решаемые стратегическим менеджментом?
3. Раскройте сущность основных этапов развития теории и практики стратегического управления.
4. На чем строятся современные подходы к стратегическому управлению?
5. В чем сходства и в чем различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?
6. Каковы основные функции стратегии?
7. Что характеризует собой стратегическая пирамида?
8. Приведите примеры стратегий различных уровней стратегической пирамиды.
9. Основная направленность стратегического управления
10. Чем обусловлена необходимость выделения стратегического управления в организации в отдельную управленческую деятельность?

5.2.2.3. Примерные задачи/практические задания для оценки сформированности компетенции ПК-11:

Задача 1

В 1991 году в Алма-Ате было создано казахстано-южнокорейское совместное предприятие (СП) по производству современных цветных телевизоров. Выгоду ждали обе стороны. Иностранцы были заинтересованы в проникновении на емкий рынок Казахстана, а затем и на рынки соседних республик. Местные учредители (предприятия радиотехнической и хлопкоперерабатывающей промышленности) хотели с помощью продукции СП и прибыли поправить свои дела: расплатиться с долгами, добиться благоволения кредиторов, обеспечить устойчивость поставок сырья, закрепить свои кадры. Помочь решить эти проблемы должны были новые телевизоры, которые предполагалось получить в счет причитающейся каждому учредителю прибыли.

К концу года с выпуском первой партии продукции между учредителями возник конфликт. Корейцы узнали, что их местные партнеры продают получаемые ими телевизоры не через фирменную торговую сеть радиозавода (как договаривались), а в коммерческие магазины, и гораздо дороже обусловленной цены. У обеих сторон нашлись и другие претензии, в том числе из-за нечеткости, противоречивости формулировок учредительных документов. В итоге южнокорейская сторона прекратила поставку комплектующих деталей для сборки телевизоров. Предприятие оказалось на грани распада.

Вопросы:

В чем состоят внутренние причины кризиса этого совместного предприятия?

Какие возможности существуют для достижения согласия между партнерами и для возобновления хозяйственной и рыночной деятельности?

В случае если противоречие не удастся разрешить по доброй воле самих участников СП, целесообразно ли вмешательство местных органов власти и если "да", то в чем оно могло бы состоять?

Задача 2

Определите, какие стратегии используют в своей работе следующие фирмы:

А) Нестле – самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом в 33 млрд. дол, завоевавшая рынок всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах. Самый большой в мире производитель кофе, мировой лидер в производстве минеральной воды, консервированного молока, конфет, детского питания. Компания производит 200 сортов растворимого кофе, начиная со светлых (для США) и заканчивая темным (эспрессо) для Латинской Америки. Для того, чтобы постоянно соответствовать типам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают 4 специализированные исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом в 50 млн. долл., которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе. Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Она осваивает новые сегменты, изменяет сорта, если это необходимо.

Б) В 1997 г. в России в бизнесе авиаперевозок участвовало свыше 350 авиакомпаний. Наиболее крупные авиакомпании, такие, как Аэрофлот, Трансаэро и даже лидер перевозок на внутрироссийских авиалиниях компания «Внуковские авиалинии», достаточно мало внимания уделяли местным авиарейсам. Причина этого состояла в том, что основная конкурентная борьба велась за выгодные международные рейсы и рейсы, связывающие столицу с большими городами России. Крупнейший российский грузоперевозчик, авиакомпания «Ист лайн», практически не осуществлявшая перевозок пассажиров, неожиданно открыла регулярный пассажирский авиарейс по маршруту Москва — Волгоград — Москва. Ни одна из крупных авиакомпаний не осуществляла перевозки пассажиров по этой авиалинии.

В) Фирма «Стеке» для продвижения на рынке зажигалок «Зиппо», ножей «Викторианс» и других товаров практикует выдачу пожизненной гарантии. Кроме этого фирма применяет практику выкупа назад зажигалок «Зиппо» у оптовых покупателей по цене продажи в том случае, если этого пожелает клиент, купивший у них зажигалки.

Задача 3

В представлении многих фирма, выпускающая автомобили марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 года ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна. Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. - до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенц интерсервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн. долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности — автомобилестроении.

Вопросы:

1. Какой вариант использования стратегии диверсификации был выбран фирмой? Почему концерн «Даймлер-Бенц» выбрал именно эту стратегию?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины трудностей компании и как можно было избежать их возникновения?

Задача 4

На протяжении ряда лет спрос на фортепиано падал – в середине 1980-х гг. на 10% ежегодно. Современные родители не уделяют занятиям своих детей музыкой того внимания, которое уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, фирма «Yamaha» провела маркетинговое исследование с целью выяснить какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн.) в

Америке, Европе, Японии очень редко используется. В большинстве случаев та причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили свои занятия музыкой, либо выросли и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов служит в качестве роскошной мебели и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень.

Разработчики стратегии компании «Yamaha» увидели в бездействующем фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено новое приспособление, которое превращало старомодное фортепиано в автоматическое, способное воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5-дюймовом диске. Цена такого приспособления составляла 2500 долл. за штуку. Одновременно фирма представила на рынок дисклавир - модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на дисклавир составила 8000 долл.. В конце 1988 г. «Yamaha» предложила 30 дисков с разными записями по цене 29, 95 долл. за штуку и планировала увеличить их количество. «Yamaha» была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

Вопросы:

1. Дайте характеристику отрасли, в которой работает фирма «Yamaha».
2. Какие возможности оживления рынка своего товара выбрала фирма? Обозначьте основные факторы, оказавшие влияние на выбор именно этого направления развития.
3. Насколько эффективна, на ваш взгляд, выбранная стратегия? Какие дополнительные способы увеличения объемов продаж вы можете предложить этой компании?

Задача 5

Когда компания «Найк» решила на проведение стратегии 100% вывода производства спортивной обуви за пределы своих предприятий и организации ее выпуска на независимых предприятиях (они были выбраны по причине низких издержек в Тайване Южной Корее, Таиланде, Китае), возникла необходимость разработки ряда мероприятий и принципов руководства рабочими взаимоотношениями с производственными партнерами, т.к. символ «Найк» усиленно культивировался и подразумевал ответственность за качество. Персонал компании направился на все ключевые производственные предприятия. Представители оставались там в течение нескольких лет, чтобы быть уверенными, что процесс производства освоен во всех деталях. Они работали в полном контакте с руководством компании, учитывая рекомендации отдела исследований и разработок, формируя ежемесячные заказы на производство в зависимости от объема продаж. «Найк» разрабатывала программы улучшения качества для каждого предприятия. Компания четко придерживалась политики оплачивать вовремя счета партнеров по производству, обеспечивая им тем самым предсказуемый поток наличности.

Вопрос:

В чем причина, побудившая предприятие заняться разработкой специальных мероприятий и принципов работы с производственными партнерами?

Обоснуйте, каким образом эти мероприятия поддерживают реализацию стратегии фирмы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. —

- Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
2. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>
 3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/510857>
 4. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 336 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/512182>
 5. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 157 с. — (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/512393>
 6. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/510702>

б) дополнительная литература

1. Абчук, В.А. Менеджмент: теоретические основы: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 320 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/532356>
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 507 с. - (Бакалавр. Академический курс). - URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
3. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 361 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/511532>
4. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов / О.П. Молчанова. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 261 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/511752>
5. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С.А. Попов. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 447 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/510458>
6. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С.А. Попов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 481 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/510959>
7. Фролов, Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под редакцией Ю.В. Фролова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 154 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/513928>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Консультант студента»: <http://www.studentlibrary.ru/>
3. Электронно-библиотечная система «Знаниум»: <http://znanium.com/>
4. Электронно-библиотечная система «Лань»: <https://e.lanbook.com/>
5. Операционная система Microsoft Windows
6. Пакет прикладных программ Microsoft Office

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

При освоении дисциплины программы бакалавриата используются специальные помещения:

-учебные аудитории для проведения занятий лекционных типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью, техническими средствами обучения (переносное мультимедийное оборудование, проектор, экран);

-помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с подключением к сети Интернет и доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с ОС ННГУ 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль Региональное управление и местное самоуправление (уровень бакалавриата) (Приказ от 21.06.2021 г. № 349-ОД).

Автор(ы):

Канд.пед.наук, доцент Кабанова Лидия Александровна

Программа одобрена Методической комиссией Дзержинского филиала ННГУ
от 31.05.2023 года, протокол № 13.