

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 13 от 30.11.2022 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент

Уровень высшего образования
Бакалавриат

Направление подготовки / специальность
38.03.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы
Менеджмент организации

Форма обучения
очная, очно-заочная

г. Нижний Новгород

2023 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.30 Стратегический менеджмент относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные 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, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	ОПК-4.1: Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов. ОПК-4.2: Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений развития бизнеса.	ОПК-4.1: Знать: основные положения макро- и микроэкономики. Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкурентоспособности; Владеть: способностью проводить анализ экономических отношений в различных сферах деятельности и использовать его результаты для разработки стратегии предприятия ОПК-4.2: Знать: методы стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды, Уметь: разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разработать план мероприятий по реализации стратегии. Владеть: подходами к разработке базисной и конкурентной стратегий организации	Деловая игра Кейс-задача Контрольная работа	Курсовая работа Контрольные вопросы Тест

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	4	4
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	32	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	16
- КСР	3	3
самостоятельная работа	41	73
Промежуточная аттестация	36 экзамен	36 экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	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 (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего			
	очная	очно-заочная	очная	очно-заочная	очная	очно-заочная	очная	очно-заочная	очная	очно-заочная
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	8	7	2	2	2	1	4	3	4	4
Тема 2. Этапы стратегического менеджмента: определение миссии и формулирование целей.	10	10	2	2	4	2	6	4	4	6
Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды	14	14	4	2	4	2	8	4	6	10
Тема 4. Анализ состояния компании SWOT-анализ.	12	16	4	2	4	2	8	4	4	12
Тема 5. Базисные, конкурентные, функциональные стратегии	22	23	8	4	6	3	14	7	8	16
Тема 6. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	20	19	6	2	6	2	12	4	8	15

Тема 7. Процесс реализации стратегии, контроль и оценка стратегий	19	16	6	2	6	4	12	6	7	10
Аттестация	36	36								
КСР	3	3					3	3		
Итого	144	144	32	16	32	16	67	35	41	73

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

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 4 ч., очно-заочная форма обучения - 2 ч.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Стратегический менеджмент" (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4058>).

Иные учебно-методические материалы: Методические указания по выполнению КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕМА КУРСОВОЙ РАБОТЫ У ВСЕХ ОДНА-«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ...)».

Методические рекомендации по содержанию и объему курсовой работы
Рекомендации по содержанию и объему представлены по разделам курсовой работы. Общий объем работы (без приложений) должен быть 30-50 страниц машинописного текста. Главы курсовой работы должны быть логически увязаны между собой. Материал необходимо распределять пропорционально между главами и параграфами. Особое внимание следует уделить языку и стилю написания курсовой работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки и профессиональной культуре будущего специалиста. Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и схемами.

При подготовке курсовой работы исключается дословное заимствование текста из литературных источников, при цитировании необходимо указывать источник. К защите не допускаются курсовые работы, заимствованные из Интернета. Введение

Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяется объект, предмет и методы исследования. Примерный объем введения - 1-2 страницы компьютерного текста.

Актуальность темы – это степень её важности в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблемы, вопроса или задачи. Можно назвать два основных направления характеристики актуальности. Первое связано с неразработанностью выбранной темы. В данном

случае исследование актуально именно потому, что определённые аспекты темы изучены не полностью. Второе направление связано с возможностью решения определённой практической задачи на основе полученных в исследовании данных. Выбирается одно из них или оба, следует кратко изложить главное.

Цель работы – это то, что мы хотим достичь в результате её выполнения. Как правило, цель отражена в названии работы.

Задачи – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Основные задачи сформулированы в названии глав и заглавии курсовой работы.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования может быть конкретное предприятие или его структурные подразделения, а также процессы, явления, виды деятельности. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему курсовой работы.

Методы исследования – экономические, социологические, статистические, математические и др. Основная часть курсовой работы содержит три главы. Первая глава является теоретической, вторая – аналитической, третья – практической. Все главы должны быть между собой логически связаны.

Первая глава курсовой работы является теоретическим исследованием проблемы и выполняется на основе анализа и обобщения имеющейся отечественной и зарубежной литературы (научной, специальной), законодательных, нормативных, статистических и других материалов.

В этой главе дается определение основных понятий, рассматриваются концепции и история их развития, анализируются факторы, влияющие на предмет исследования. Основное внимание в данном разделе должно быть уделено критическому анализу различных подходов, теорий, концепций, точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в этом разделе, должны стать исходной научной базой для выполнения последующих разделов курсовой работы.

В тексте должны содержаться ссылки на использованные источники. Примерный объём первой главы 7-10 страниц.

Вторая глава носит аналитический характер. Вначале следует дать характеристику организации (предприятия), по материалам которой проводится исследование, и показать состояние предмета исследования. Затем в краткой форме необходимо указать наименование, форму собственности и виды деятельности организации; дать характеристику выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций); привести схему организационной структуры; представить таблицы основных технико-экономических показателей и другую необходимую информацию.

Студент не должен ограничиваться только констатацией фактов, а должен выявить проблемы и тенденции развития объекта, вскрыть недостатки и проанализировать причины, их обусловившие, а также наметить пути их возможного устранения. Анализ деятельности организации следует проводить с применением современных методов и моделей, пакетов прикладных программ и современных информационных технологий. Проведенный в данной главе анализ исследуемой проблемы (с учетом прогрессивного отечественного и зарубежного опыта стратегического управления) служит базой для разработки предложений и рекомендаций по улучшению деятельности организации. От полноты и качества выполнения анализа зависит обоснованность выводов. Основой для выводов и предложений должно стать сравнение теоретической модели с действительным состоянием, выявленным в процессе анализа.

По итогам анализа необходимо сделать выводы, которые послужат основой написания третьей главы. Общий объём второй главы около 10-15 страниц.

В третьей главе студент должен разработать предложения по совершенствованию стратегического развития организации и улучшению технико-экономических показателей ее деятельности. Необходимо указать методы и способы реализации предложенных мероприятий, а также эффект, который при этом может быть получен. Предложения и рекомендации должны носить конкретный характер (что, где и когда надо сделать, кто должен реализовать предложенные мероприятия, какой экономический эффект будет получен). Предложенные мероприятия должны быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами первой и второй глав. Общий объем главы около 8-10 страниц. В заключении последовательно и кратко излагаются выводы и предложения, которые вытекают из содержания курсовой работы и носят обобщающий характер. Из заключения должно быть ясно, что цель и задачи курсовой работы полностью выполнены. Объем заключения – 2–3 страницы.

Список использованной литературы (не менее 15 наименований) оформляется в соответствии с общепринятыми стандартами. В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке курсовой работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия. Приложения содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (методики расчетов, инструкции, таблицы, фрагменты нормативных документов и т.п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части курсовой работы, его страницы не входят в общий объем работы. Связь приложений с текстом осуществляется с помощью ссылок (например: см. Приложение 1).

Методические рекомендации по оформлению курсовой работы

Курсовая работа должна содержать:

- ☐ титульный лист, оформленный в соответствии с принятой формой;
- ☐ содержание (оглавление);
- ☐ основной текст;
- ☐ список литературы;
- ☐ приложение.

Общие требования к оформлению курсовой работы.

1. Курсовая работа оформляется с соблюдением требований ГОСТ Р6.30-97 и ГОСТ Р6.30-97 на белой бумаге формата А4 (210-297 мм) на одной стороне листа компьютерным шрифтом Times New Roman №14 через 1,5 интервала с оставлением полей по 20 мм сверху и снизу, 15 мм с правой и 30 мм с левой стороны листа.
2. Разделы (главы) должны иметь порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами с точкой.
3. Подразделы (пункты) должны иметь порядковые номера в пределах каждого раздела и подраздела, разделенных точками.
4. Каждый подраздел при необходимости может быть разбит на пункты. Нумерация пунктов должна быть в пределах подраздела. Номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками. В конце номера пункта должна ставиться точка.
5. Наименование разделов (глав) должно быть кратким и записываться в виде заголовков прописными буквами с красной строки.
6. Наименование подразделов должно записываться в виде заголовков строчными буквами (кроме первой прописной).

7. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят.
8. Расстояние между заголовком и последующим текстом должно составлять не менее 15 мм (1,5 интервала).
9. Сокращение слов в тексте и подписях под иллюстрациями не допускается.
10. Курсовая работа должна иллюстрироваться эскизами, графиками и другими материалами.
11. Все иллюстрации, используемые в работе (схемы, графики, чертежи), именуются рисунками.
12. Иллюстрации должны быть расположены по тексту курсовой работы, возможно ближе к соответствующим частям текста.
13. Рисунки нумеруются последовательно арабскими цифрами. Номер рисунка должен состоять из номера раздела (главы) и порядкового номера рисунка (например, рис. 2.1. – первый рисунок второй главы).
14. Ссылки на иллюстрации дают с сокращением слова «смотри» - (см. рис.1.1.).
15. Иллюстрации должны иметь тематическое наименование, а при необходимости и пояснительные данные (под рисуночный текст), соответствующие содержанию рисунка.
16. Условные буквенные обозначения механических, химических, математических и других величин, а также условные графические изображения должны соответствовать установленным стандартам. В тексте документа перед обозначением параметра дают его описание.
17. В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими стандартами.
18. Значения символов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно после формулы. Значения каждого символа дают с новой строки в той же последовательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.
19. Расчетные формулы должны записываться в общем виде и помещаться в разрывах текста.
20. Нумерация формул курсовой работы сквозная арабскими цифрами. Номер формулы ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках.
21. Ссылки в тексте на порядковый номер формулы дают в скобках, например, «в формуле (2)».
22. Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблиц, руководствуясь требованиями ГОСТ Р6.30–97.
23. Нумерация таблиц сквозная арабскими цифрами в правом верхнем углу над таблицей, например, Табл. 1.
24. Ссылки на таблицы дают с сокращением слова таблица, например, табл.1.
25. Список литературы должен быть составлен в соответствии с требованиями ГОСТ Р6.30–97.

Требования к содержанию курсовой работы

В первой главе раскройте понятие и сущность стратегического менеджмента, выделите понятие стратегии, дайте классификацию стратегий в теории стратегического управления. Обоснуйте соотношение понятий стратегического и оперативного управления организацией, укажите преимущества стратегического подхода к управлению. Во второй главе следует подробно рассмотреть следующие моменты. В параграфе 2.1 «Характеристика объекта анализа» дается описание следующих характеристик:

- полное название фирмы;

- направления деятельности, вид производимой продукции или оказываемой услуги;
- размер организации;
- территориальное размещение фирмы;
- характеристика типа управления;
- сильные и слабые стороны менеджмента.

Здесь же необходимо сформулировать миссию и цели (по технологии SMART) деятельности предприятия.

Миссия - это предназначение, смысл существования организации, отличие ее от подобных организаций.

- Формулировка миссии может содержать:
- определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, методы завоевания рынка;
 - ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;
 - ориентация на клиентов;
 - отличительные особенности организации.

Возможное пространство определения целей

1. Положение на рынке. Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).
2. Инновации. Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.
3. Производство. Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).
4. Маркетинг. Определяются по товарам и услугам (например, первое место по продаже товара А)
5. Финансы. Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.
6. Менеджмент. Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.
7. Управление персоналом. Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

В параграфе 2.2 анализируется влияние факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию (макросреды и микросреды) Анализ макросреды, или среды косвенного воздействия, может быть выполнен по методике PEST (political, economic, social, technological), включающий 4 группы факторов. Политические. Анализируются намерения государственной власти в отношении развития общества; отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам страны; возможные изменения в законодательстве; стабильность политической системы и отношение к ней населения; сила оппозиции; международные отношения. Экономические. Исследуется формирование и распределение ресурсов. Учитываются следующие показатели: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных отношений; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; цена рабочей силы и т.п. Социальные. Данные факторы определяют влияние на бизнес социальных явлений и процессов,

таких как, отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи, верования и ценности; демографическая структура общества; уровень образования; мобильность населения

и

т.п.

Технологические. Анализируются перспективы развития науки, техники, технологии, важные для производства новой продукции, совершенствования организации бизнеса.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, - 1 - негативная.

Таблица 1- PEST -анализ факторов среды косвенного воздействия

№

Факторы среды Оценки

влияния на организацию

направленности влияния

Интегральная

1 2 3 4 5=

ст.3хст.4

Политические (P)

Политическая ситуация

Изменение законодательства

Уровень развития правового регулирования экономики,

Налоговая политика

Итого

Экономика (E)

Общая характеристика экономической ситуации

Курс национальной валюты

Уровень инфляции

Инвестиционный климат в отрасли

Итого

Социум (S)

Демографические изменения

Уровень безработицы

Социальная мобильность населения

Активность потребителей

Итого

Технология (T)

Развитие производственных технологий

Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи

Уровень автоматизации производства

Итого

Анализ среды прямого воздействия целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков, конкурентов и контактную аудиторию.

Потребители. Важно выявить факторы, определяющие торговую силу потребителей, к ним относятся: степень зависимости покупателя от продавца; объем закупок; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; требования к качеству, марке; доходы потребителей; социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

Наиболее эффективно проводить анализ по критериям для сегментации:
 Таблица 2 – Критерии для сегментации

СОЦИАЛЬНЫЕ
 (социальное положение, уровень образования, социальная активность)

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
 (уровень дохода, наличие имущества, структура доходов и расходов)

КУЛЬТУРНЫЕ (национальность, принадлежность к религии, культурная ориентация)

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ
 (пол, возраст, семейное положение)

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ
 (место проживания, локальный менталитет, обеспеченность природными ресурсами)

ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ
 (тип потребительского поведения, процесса принятия решения о покупке)

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ
 (черты характера, эмоциональность или рациональность в принятии решений)

Поставщики. Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации: уровень специализации поставщика; стоимость перехода к другому потребителю; важность данных продаж; стоимость и качество товара; график поставок; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

□ Конкуренты (прямые конкуренты, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты). Рекомендуется сделать таблицу по сравнительной оценке исследуемого предприятия с конкурентами. Параметры следует выбрать самостоятельно, не менее 5-7. Затем по этим параметрам необходимо оценить предприятия по рекомендуемой 10-балльной шкале. Для более точного измерения конкурентоспособности можно использовать еще и весовые коэффициенты.

Таблица 10 – Сравнительный анализ конкурентов		
Параметры	Наше предприятие	Конкуренты
	ООО «...»	ООО «...»
Цена		
Качество		
Доступность		
.....		
Итого		

Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

Контактная аудитория. Это любая группа лиц, предприятий, организаций, проявляющих интерес к деятельности фирмы и способных оказать влияние на деятельность фирмы и возможности достигать поставленных целей (например, налоговая инспекция, Роспотребнадзор и т.д.). Анализ контактной аудитории следует сделать в виде таблицы (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Анализ контактной аудитории		
Компоненты контактной аудитории	Возможности	Угрозы
Пожарная инспекция	обеспечение пожарной безопасности предприятия	заккрытие предприятия,
СМИ	реклама и PR предприятия и продукции	негативный образ предприятия, ложь, компромат
		штрафные санкции

Финансовые круги	получение финансовой поддержки, кредиты, субсидии, привилегии	отказ в
финансовой		поддержке

В параграфе 2.3 следует проанализировать функциональные подсистемы внутренней среды организации (см. таблицу 5).

4 — хорошее состояние, не требует изменения — сильная сторона;
3 — среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений,
2 — плохое состояние, требует серьезных изменений — слабая сторона стратегического потенциала;

Кадровый срез

- Четкость распределения в фирме прав и обязанностей
- Эффективность взаимодействия различных структурных подразделений по достижению целей развития

Операционный срез • Соответствие технологии и оборудования конкурентным требованиям потребителей

Маркетинговый срез • Сильные и слабые стороны товаров и услуг фирмы
• Доля рынка и насколько твердо удерживает фирма
• Возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков

Финансовый срез	•	Обеспечение	прибыльности
• Достаточность осуществляемых капитальных затрат для обеспечения будущих потребностей развития			
• Положительная		кредитная	история
• Рациональность налоговой политики			фирмы

Организационная культура	•	Ценности	и	нормы,	принятые	в	фирме;
• Миссия,		ценности,		отношение	к	окружающему	миру;
• Трудовая		этика		и		мотивация	
• Взаимоотношения между людьми в фирме							

Анализ внешней и внутренней среды необходимо резюмировать в виде SWOT-анализа (таблица 6). Должно быть заполнено 8 ячеек в таблице SWOT-анализа. ВНИМАНИЕ! Перечень сильных и слабых сторон должен соответствовать результатам анализа внутренней среды; перечень возможной и угроз – результатам анализа внешней среды

Таблица 6- SWOT-анализ

Возможности (O) Угрозы(T)
 Сильные стороны (S) поле «СИБ»(сила и возможности) поле «СИУ»(сила и угрозы)
 Слабые стороны (W) поле «СЛВ» (слабость и возможности) поле «СЛУ»(слабость и угрозы)

Стратегии WT слабости — угрозы (mini-mini). Цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабости и угрозы. Стратегии WO слабости — возможности (mini-maxi). Стратегии данной группы пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности. Стратегии ST силы — угрозы (maxi-mini). Цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и минимизировать угрозы. Стратегии SO силы — возможности (maxi-maxi). Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности. В параграфе 2.4 должны быть произведены анализ и оценка стратегических альтернатив деятельности компании.

Определите и опишите используемые на предприятии стратегии из следующего списка:

1. Стратегии концентрированного роста и ее виды
 - а). стратегия усиления позиций на рынке
 - б). стратегия развития рынка
 - в). стратегия развития продукта
2. Стратегии интегрированного роста и ее виды
 - а). стратегия обратной вертикальной интеграции
 - б). стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
 - в). Стратегия горизонтальной интеграции
3. Стратегии диверсифицированного роста и ее виды
 - а). Стратегия концентрической диверсификации
 - б). Стратегия горизонтальной диверсификации
 - в). Стратегия конгломеративной диверсификации
4. Стратегии целенаправленного сокращения
 - а). Стратегия «сбора урожая»
 - б). Стратегия сокращения расходов
 - в). Стратегия сокращения
 - г). Стратегия ликвидации
5. Конкурентные стратегии и ее виды
 - а). Стратегия лидерства в издержках
 - б). Стратегия дифференциации
 - в). Стратегия фокусирования

В третьей главе сформулируйте предложения и рекомендации по решению проблем, выявленных в первой главе и проанализированных во второй. Используя инструменты стратегического анализа: матрицы БКГ, матрицы Мак-Кинси, модель Томпсона и Стрикленда и др. необходимо предложить изменение или углубление нынешних стратегий предприятия. В работе должно быть использовано не менее трех матриц!

Обоснуйте необходимость создания в организации системы стратегического управления, укажите механизм разработки и реализации стратегии. Обратите внимание на необходимость оценки ресурсов и потенциала организации для успешной реализации стратегии. В заключении формулируются основные выводы по проведённой работе, подводятся итоги. Критерии оценки курсовой работы

При оценке курсовой работы учитываются:

- степень соответствия работы требованиям, изложенным в методических рекомендациях по написанию курсовой работы;
- глубина стратегического анализа деятельности предприятия, выбранного в качестве объекта исследования;
- степень соответствия разработанного стратегического плана деятельности предприятия результатам, полученным в ходе выполнения стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- возможность практического использования разработанных стратегических рекомендаций, степень их обоснованности;
- степень соответствия выводов и рекомендаций результатам исследования;
- качество оформления курсовой работы;
- выполнение курсовой работы в установленные сроки;
- содержание и качество ответов на вопросы, поставленные научным руководителем в ходе защиты курсовой работы.

Обоснование оценки:
Критерий Оценка Обоснование оценки

1. Владение навыками стратегического анализа «3» Знание инструментов стратегического анализа

«4» Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов, полученных в ходе стратегического анализа

«5» Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов стратегического анализа; понимание и объяснение взаимосвязи результатов, полученных в ходе использования различных инструментов стратегического анализа.

2. Следование логике изложения в соответствии с целями и задачами исследования «3»

Следование логике изложения в пределах одного параграфа

«4» Следование логике изложения в пределах одной главы

«5» Следование логике изложения по содержанию (от введения до заключения)

3. Умение выявить внутренние проблемы деятельности предприятия, а также факторы внешней среды, негативно влияющие на его стратегическое положение. «3» Набор типовых проблем, определяемых спецификой деятельности предприятия и соответствующих этапу экономического развития на макроуровне.

«4» Умение выявить проблемы анализируемого предприятия на основе последовательного стратегического анализа его внутренней и внешней среды.

«5» Умение отразить взаимосвязь выявленных посредством стратегического анализа проблем внутренней среды организации с факторами внешней среды, оказывающими негативное влияние на результаты деятельности предприятия.

4. Адекватность разработанного стратегического плана по ликвидации выявленных на предприятии проблем результатам стратегического анализа деятельности предприятия. «3»

Перечисление предложений по улучшению стратегического положения предприятия на основе знания теоретических основ выбранной стратегии развития.

«4» Соответствие предложений по улучшению стратегического положения организации результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а также теоретическим аспектам выбранной стратегии развития.

«5» Разработка предложений по улучшению стратегического положения организации по функциональным направлениям деятельности; соответствие разработанного стратегического плана результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а также теоретическим аспектам выбранной стратегии развития.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Деловая игра) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

ДЕЛОВАЯ ИГРА

“СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ”

Игра состоит из пяти этапов:

- **нулевой** - пробный, дающий общее представление о том, как действуют рыночные рычаги;
- **первый и второй** - с задачей получить максимум прибыли;
- **третий** - с задачей занять первое место по объему продаж с целью подавления конкурентов в следующем цикле;
- **четвертый** - с задачей получить максимум прибыли, обогнав конкурентов;
- **пятый** - предусматривающий ликвидацию производства и распродажу имущества в связи с исчерпанием жизненного числа выпускаемой продукции .

Каждый этап считается равным году.

Ход игры:

1. Имеются пять предприятий, расположенных в различных регионах страны с равными на первом и втором этапах возможностями производства и сбыта, выпускающих одинаковую продукцию (насосы).
2. Функционируют три вида рынка: розничный, оптовый, экспортный, реагирующие на изменение цен и качество продаваемой продукции. Кроме того, имеется государственный заказ.
3. На каждом этапе преподаватель задает общую емкость рынка. При этом она дифференцируется по каждому виду рынка и по каждому виду насосов. Емкость рынка можно устанавливать как больше максимальной мощности всех предприятий, так и меньше ее. Следует иметь в виду, что перекидывать товар с перенасыщенного рынка на недонасыщенный в пределах одного цикла запрещено, т.е. невостребованная продукция остается на складе предприятия до следующего года.
4. На нулевом и первом этапах всем предприятиям задается одинаковая начальная мощность и установка - продать продукцию, получив при этом максимум прибыли.
5. На остальных этапах предприятия сами выбирают свои производственные возможности и объемы продаж с учетом возможностей финансирования через банковские и

- государственные ссуды, и полученной прибылью.
6. Цены и затраты на всех этапах предприятия устанавливаются самостоятельно, так же как и рынки сбыта и объемы предлагаемой к реализации продукции. В объем предлагаемой к реализации продукции предприятия могут включать насосы, не проданные на предыдущих этапах.
 7. После того, как все предприятия определили свои цены и объемы сбыта по рынкам, запланировали объем расходов по прочим затратам и сдали эти данные, преподаватель отражает эти данные в общей сводной открытой таблице и приводит в соответствие предложение предприятий со спросом рынка, если спрос меньше предложения. При этом с рынка убираются насосы тех предприятий, у которых выше цены. При равенстве цен объем уменьшения продажи пропорционален объему предложения.
 8. Также преподавателем определяется объем госзаказа для каждого предприятия. Эти данные не выносятся для общего обзора.
 9. Затем игроками каждого предприятия определяется выручка от продаж и чистая прибыль.
 10. Чистая прибыль может расходоваться предприятиями на любые цели по их усмотрению – на покупку новых станков, помещений и транспорта или сделать вклад в банк под 10% годовых.
 11. Продукция, не реализованная на рынке в результате всех этапов (кроме первого - пробного), в конце пятого этапа покупается государством как запасное имущество по минимальной цене насоса типа В оптового рынка, т.е. по цене 85[1] руб. за штуку.
 12. После заключительного этапа и распродажи имущества по остаточным ценам (без уплаты налога на сумму), продажи оставшихся насосов по выше оговоренным ценам и расплаты с банками определяется, какое предприятие вышло в лидеры по сумме результатов всех циклов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:

Тип задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Компетенция	Формируемые практические навыки
Предпринимательская инициатива	Оценка эффективности тактических и стратегических управленческих решений в разрезе управления конкурентоспособностью предприятия	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование представления действия рыночных рычагов 2. На основе типовой методики и действующей нормативно-правовой базы расчет показателей, необходимых для оценки финансового результата предприятия

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

[\[1\]](#) Все цифровые данные в игре условные

Критерии оценивания (оценочное средство - Деловая игра)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Пройдены все этапы деловой игры, все расчеты сделаны верно либо с несущественными ошибками.
не зачтено	пройжены не все этапы деловой игры, либо есть существенные ошибки в расчетах

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

Пример кейс-задачи

Задания для решения кейса относятся к темам 1,4, 5, 6.

Цели занятия в форме кейс:

- тренировка навыков аналитического мышления при анализе системы управления человеческими ресурсами;
- развитие навыков применения полученных теоретических знаний на практике;
- развитие навыков коллективной работы в группах, освоение правил делового общения, ведения дискуссий и выработки решений на формальной основе.

Тема кейса: «Определение базисных стратегий «Аленушка»»

Задание:

Ситуация – наше предприятие изготавливает мягкую мебель. Мебель бюджетная, т.е. доступна для людей с низким и средним уровнем достатка. Классические диваны и кресла. Рынок сбыта – торговые центры г. Нижнего Новгорода.

Соотнести название стратегии со стратегическими мероприятиями исследуемого предприятия.

Пример заданий (задач)

Практические контрольные задания в форме ситуационных задач относятся к темам 2, 3 и 5.

Дана информация по чаеразвесочной компании «Фора-ти». Необходимо разработать **стратегию** фирмы, пользуясь методикой **БКГ** и **матрицей Томпсона-Стриккланда**.

	Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб.	Доля рынка (%), 2014

		2013	2014	фирмы	конкур.
1.	Чай черный «Марс»	256,8	564,96	8	32
1.	Чай черный «Багира»	124,41	124,4	50	50
1.	Чай черный «Кот Бегемот»	133,98	132,95	62	31
1.	Чай черный «Комильфо»	116,44	115,0	57	43
1.	Чай черный «Выбор императора»	256,8	1001,52	2	14
1.	Чай зеленый «Дракоша»	175,45	75,18	7	6
1.	Чай зеленый «Амурский тигр»	67,48	122,99	12	88
1.	Чай зеленый «Порох»	87,73	350,92	6	7
1.	Чай зеленый «Радость слона»	73,37	47,69	16	32

Для этого необходимо:

1. Вычислить относительную долю рынка (за рубеж принять 1) . Относительная доля рынка (ОДР). Данный параметр определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы, а доля рынка предприятия находится как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции.

2. Вычислить темп роста рынка (за рубеж принять 1). Темп роста рынка (ТРР) характеризует движение товаров на рынке, что выражается через изменение объема реализации (продаж) данного продукта (результата данного бизнес-процесса) за последний рассматриваемый период времени (в упрощенном варианте – отношение продаж за последний период к предпоследнему).

3. Построить матрицу БКГ,

4. Определить место каждого товара в матрице БКГ

5. Выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из выпуска

6. Для оставшихся товаров продумать стратегии по матрице Томпсона-Стрикленда

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного

Оценка	Критерии оценивания
	программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

Вариант 1.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	5	110
	В	5	120
Оптовый	А	2	100
	В	3	90

Экспортный	А	1,5	140
	В	1	150

Затраты на оперативное обслуживание – 120 тыс. руб.

Затраты на модернизацию изделий – 140 тыс. руб.

Затраты на перспективные маркетинговые исследования – 10 тыс. руб.

Затраты на консультационные услуги – 15 тыс. руб.

2 года назад была взята долгосрочная ссуда на сумму 800 тыс. руб.

В прошлом году – вексельная ссуда – 500 тыс. руб.

Основные фонды – 3 станка, 3 модуля, 2 автомобиля.

Ответ: чистая прибыль - 17,2 тыс. руб.

Вариант 2.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	3	110
	В	2	120
Оптовый	А	4	100
	В	2	90
Экспортный	А	3	140
	В	1	150

Остальные затраты по номиналу(как в методичке).

Задолженность перед банком по долгосрочной ссуде 700 тыс. руб.

Основные фонды – 2 станка, 2 модуля, 1 автомобиль.

На госзаказ было произведено – 2,5 тыс. насосов.

Ответ: чистая прибыль- 355,8 тыс. руб

Вариант 3.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	A	5	140
	B	4	135
Оптовый	A	7	135
	B	4,5	130
Экспортный	A	3,5	170
	B	2,5	160

На госзаказ произведено и отправлено 1 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка, с 3 этапа – 2 станка. Автомобили покупались на 1,2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – по минимуму (см. тетрадь).

Ответ: чистая прибыль-1107, 5 тыс. руб.

Вариант 4.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	A	4	185
	B	4	180
Оптовый	A	8,5	150
	B	5	150
Экспортный	A	3	230
	B	3,3	210

На госзаказ произведено и отправлено 2,2 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка, с 3 этапа – 1 станок. Автомобили -2 шт. Затраты по пунктам 3-6: 3. 85, 4. 120, 5.10, 6. 18. Вексельная ссуда была взята на предыдущем этапе – 500 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль-2126,6 тыс. руб.

Вариант 5.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	A	3	145
	B	3	140
Оптовый	A	6	140
	B	5	130
Экспортный	A	2	200
	B	5,6	190

На госзаказ произведено и отправлено 2,9 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка. Автомобили покупались на 1 и 2 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – 100,200,10,20. На этом этапе взята долгосрочная ссуда – 800 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль -1420,1 тыс. руб

Вариант 6.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	A	4,5	185
	B	4,3	180
Оптовый	A	4,25	155
	B	3,95	150
Экспортный	A	4,35	240
	B	6,15	195

На этом этапе не продали на экспортном рынке типа A- 2,15 тыс. насосов. На госзаказ произведено и отправлено 2,5 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка, с 3 этапа – 2 станка. Автомобили покупались на 1,2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – 75,115,10,17. Взята вексельная ссуда- 595 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль – 1849 тыс. руб.

Вариант 7.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	7	165
	В	3	155
Оптовый	А	8	150
	В	5	140
Экспортный	А	2,5	210
	В	1	205

На этом этапе не продали на оптовом рынке типа А- 1,5 тыс. насосов. На госзаказ произведено и отправлено 1 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка, с 3 этапа – 3 станка. Автомобили покупались на 1,2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – по минимуму (см. тетрадь). На этом этапе взята долгосрочная ссуда – 796 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль – 1100,2 тыс. руб.

Вариант 8.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	3	155
	В	4	150
Оптовый	А	5	130
	В	6	135
Экспортный	А	3	200
	В	3,4	205

На этом этапе не продали на экспортном рынке типа В- 2,1 тыс. насосов. На госзаказ произведено и отправлено 3,1 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2 станка, с 3 этапа – 2 станка. Автомобили покупались на 1,2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – по минимуму (см. тетрадь). На этом этапе взята долгосрочная ссуда – 750 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль – 1023,5 тыс. руб

Вариант 9.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	4,3	160
	В	4,8	145
Оптовый	А	6,55	140
	В	5,3	135
Экспортный	А	2,45	195
	В	3,65	205

На этом этапе не продали на розничном рынке типа А- 2,15 тыс. насосов. На госзаказ произведено и отправлено 2,95 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 2, с 3 этапа – 1 станок. Автомобили покупались на 1, 2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – 95,125,11,18. На этом этапе взята вексельная ссуда – 567,8 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль- 1435 тыс. руб.

Вариант 10.

Задача. Рассчитайте чистую прибыль предприятия за год, если известны следующие результаты выхода на рынок:

Рынки		Количество насосов	Цена за тыс. шт.
Розничный	А	8,45	140
	В	7,95	145
Оптовый	А	8,5	130
	В	9,3	125

Экспортный	А	6,75	180
	В	5,2	175

На этом этапе не продали на экспортном рынке типа А- 1,75 тыс. насосов. На госзаказ произведено и отправлено 1,35 тыс. насосов. Оборудование: с 1 этапа – 1 станок, со 2 этапа – 3 станка, с 3 этапа – 2 станка. Автомобили покупались на 1,2,3 этапах по 1. Затраты по пунктам 3-6 – 85,125,12,20.

На этом этапе взята долгосрочная ссуда – 780 тыс. руб.

Ответ: чистая прибыль – 1905,9 тыс. руб.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольная работа)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения 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 несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. 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

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой

	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации

5.3.1 Типовые задания, выносимые на промежуточную аттестацию:

Оценочное средство - Контрольные вопросы

Экзамен

Критерии оценивания (Контрольные вопросы - Экзамен)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»

Оценка	Критерии оценивания
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Типовые задания (Контрольные вопросы - Экзамен) для оценки сформированности компетенции ОПК-4 (Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;)

Вопросы	Код формируемой компетенции
1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе? 2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке? 3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление". 4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? 5. Что является продуктом стратегического управления организацией? 6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы? 7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?	
1. Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы? 2. Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы? 3. Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы? 4. Как часто следует проводить коррекцию целей? 5. Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии? 6. Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями? 7. Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?	

8. Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?	ОПК-4
1. Основные составляющие и типы внешней среды. 2. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании. 3. Основные направления анализа факторов макросреды. 4. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения. 5. Преимущества и недостатки метода PEST-анализа. 6. Основные показатели анализа отрасли. 7. Как оценить состояние конкуренции в отрасли? 8. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов. 9. По каким направлениям проводится анализ потребителей?	
1. В чем сущность и содержание управленческого анализа? 2. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа. 3. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании? 4. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией? 5. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании? 6. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек? 7. Оценка конкурентной позиции компании.	
1. Раскройте сущность базисных стратегий. 2. В чем положительные стороны диверсификации? 3. В чем опасности и трудности диверсификации?	
1. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий? 2. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение? 3. Какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной стратегии?	
1. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек? 2. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ? 3. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?	
1. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов? 2. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?	

3. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?	
--	--

Оценочное средство - Тест

Экзамен

Критерии оценивания (Тест - Экзамен)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Типовые задания (Тест - Экзамен) для оценки сформированности компетенции ОПК-4
(Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;)

Вариант 1. *- несколько правильных вариантов ответов

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?*

- существуют оптимальные для всех фирм стратегии;

- процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы;

*1. Цели организации должны: **

- задавать общие направления функционирования организации;
- четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- задавать конкретные сроки выполнения;
- определять ответственных за достижение определенных целей.

*3. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении**

- ориентация внутрь организации;
- поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- ориентация на внешнюю среду;

*1. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются: **

- оценка привлекательности отрасли;
- темпы роста отрасли;
- объем продаж;
- оценка рентабельности отрасли;
- относительная доля рынка;
- оценка конкурентного статуса фирмы;
- стратегический норматив.

5. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: хорошая репутация; расширение производственной линии; удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

- сильные стороны;
- слабые стороны;
- возможности;
- угрозы.

*1. Факторы прямого воздействия внешней среды организации: **

- организационная структура
- технологический процесс
- поставщики продукции
- рынок сбыта
- уровень инфляции
- управленческий персонал

7. Матрица БКГ полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу

а) да б) нет

8. «Дойные коровы» в матрице БКГ – это фирмы с высоким ростом объема спроса и высокой долей рынка

- да б)нет

9. Кто предложил модель пяти сил конкуренции

- Б. Карлофф
- А. Маслоу
- **М. Портер**
- Г. Саймон
- И. Ансофф

10. По SWOT-анализу, если пара находится на поле «СЛУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

- а). Да б). Нет



Вариант 2. *- несколько правильных вариантов ответов

1. К числу стратегических решений можно отнести*:

- **реконструкцию предприятия**
- пересмотр условий поставки
- **выход на новые рынки сбыта**
- **приобретение, слияние предприятий**
- внедрение новой системы мотивации персонала
- пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

1. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- определение целей – анализ среды – определение миссии – выбор стратегии;
- анализ среды – выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- определение миссии – определение целей – анализ среды – выбор стратегии;
- определение миссии – выбор стратегии – анализ среды – определение целей.

1. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии: *

- наличие финансовых ресурсов;
- отношение высшего руководства к риску;
- обязательства по предыдущим стратегиям;
- личные симпатии и антипатии руководителей;
- все перечисленные факторы.

1. Миссия организации: *

- дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- задает основные направления движения организации;
- определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

1. Какое определение цели наиболее точно?

а). цель – это предполагаемые результаты

б). цель – это идеальное видение будущего

в). цель – это наше стремление к успеху

г). цель – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы

д). цель – это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимых результатов

6. *Факторы внешней среды, являющиеся косвенными для жизнедеятельности организации: **

- цели, задачи, структура, люди и технология
- государственные органы управления (налоговая полиция, пожарная инспекция и т.д.)
- законодательство, социальные убеждения, финансовая политика, технологические изменения
- поставщики, гос. органы, конкуренты, потребители
- международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП

7. *По SWOT-анализу, если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.*

а). Да б). Нет

8. *Матрица БКГ не уделяет внимания потребностям в инвестициях и прибыльности каждого подразделения*

- да б) нет

9. *Укажите основное ключевое различие между долгосрочным и стратегическим планированием:*

- формулировка стратегии;
- наличие потенциала;
- цели;
- временной фактор;
- трактовка будущего.

10. *Различия PEST и SWOT анализов:*

- SWOT анализ позволяет использовать результаты PEST -анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- **предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST -анализа только ее внешняя среда прямого воздействия**
- SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а PEST -анализ — ее возможностей и внешних угроз

Оценочное средство - Курсовая работа

Критерии оценивания (Курсовая работа - Экзамен)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Примерный перечень тем оценочного средства – Курсовая работа:

Примерный перечень тем курсовых работ (ОПК-4)

1. Разработка стратегического плана предприятия
2. Разработка конкурентной стратегии предприятия сильных и слабых сторон.
3. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
4. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей совершенствования
5. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса
6. Использование стратегического управления в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.

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

Основная

литература:

1. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / Е. П. Голубков. - Москва : Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15505-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846171&idb=0>.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - 4-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 375 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03013-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845534&idb=0>.
3. Степанова Галина Николаевна. Стратегический менеджмент : Учебник / Московский политехнический университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 261 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-017616-1. - ISBN 978-5-16-110169-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=837079&idb=0>.

Дополнительная

литература:

1. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум / В. И. Малюк. - Москва : Юрайт, 2023. - 361 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03338-0. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844345&idb=0>.
2. Левушкина С. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов по направлению 38.03.02 "менеджмент" / Левушкина С. В., Свистунова И. Г. - Ставрополь : СтГАУ, 2020. - 102 с. - Книга из коллекции СтГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=804952&idb=0>.
3. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. - Москва : Юрайт, 2022. - 507 с. - (Бакалавр. Академический курс). - URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-9916-2929-4 : 1539.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=819567&idb=0>.

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

-

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Кулагова Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 4.11.2022, протокол № 6.