

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 президиума Ученого совета
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
(протокол от 14 декабря 2021 г. №4)

**Рабочая программа дисциплины
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма обучения
(очная / очно-заочная)

Нижний Новгород

2022 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к обязательной части, имеет код Б1.О.30

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины (модули) Обязательная часть	Дисциплина <i>Б1.О.30 Стратегический менеджмент</i> относится к обязательной части ООП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

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**	
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.	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	Тестирование, самостоятельная работа, контрольная работа
	ОПК-4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов направлений и развития бизнеса.	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	Тестирование, самостоятельная работа, деловая игра

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Общая трудоемкость	4 ЗЕТ	4 ЗЕТ

Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):	35	35
- занятия лекционного типа	32	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	16
самостоятельная работа	41	73
КСРИФ	3	3
Промежуточная аттестация – Экзамен	36	36

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе													
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы									Самостоятельная работа обучающегося, часы				
				из них													
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Всего	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	
Очная					Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	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.	9	10		2	2		3	2				5	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	22	23		8	4		6	3				14	7		8	16	

стратегии																	
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	17	13		6	2		4	1				10	3		7	10	
В т.ч. текущий контроль	3	3					3	3				3	3				
Промежуточная аттестация - экзамен	36	36															
Итого	144	144		32	16		32	16				64	32		41	73	

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

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 8 часов (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

ПРИМЕР ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ 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 85¹ 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	1. Формирование представления действия рыночных рычагов 2. На основе типовой методики и действующей нормативно-правовой базы расчет показателей, необходимых для оценки финансового

¹ Все цифровые данные в игре условные

			результата предприятия
--	--	--	------------------------

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

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

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Стратегический менеджмент» (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4058>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Виды самостоятельной работы

Наименование разделов входящих в дисциплину	Вопросы и задания для самостоятельной работы обучающихся	Виды самостоятельной работы
Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент		
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	<p>1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия? - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)? - Каков горизонт планирования? - Как осуществляется обновление продукции? - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. - Охарактеризуйте производственный процесс. - Какой преобладающий тип структуры управления? - Оцените другие возможные параметры. <p>2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?</p>	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии.
Тема 2. Этапы стратегического менеджмента: определение миссии и формулирование целей.	<p>1. На примере реальной фирмы проследить её историю, экономическое окружение, ресурсы.</p> <p>2. Найти специфические, качественные отличия фирмы.</p> <p>3. Выявить принципиальные различия миссиях различных фирм в процессе внутрифирменного целеполагания.</p> <p>4. Построить «дерево целей» фирмы</p>	Подготовка к самостоятельной работе
Тема 3. Анализ стратегических	1. На основе представленных материалов провести PEST-анализ для конкретной организации.	Подготовка к проведению

факторов внешней среды	2. Используя форму EFAS-резюме, выявить реакцию фирмы на действия факторов внешнего характера. 3. Построить профиль внешней среды организации и сделать выводы.	деловой игры.
Тема 4. Анализ состояния компании SWOT-анализ.	1. На примере конкретной организации провести анализ стратегических индикаторов деятельности. 2. Используя методику взвешенной оценки определить конкурентоспособность компании в сравнении с основными ее конкурентами. 3. Построить конкурентный профиль компании.	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии. Подготовка к проведению деловой игры.
Тема 5.Базисные, конкурентные, функциональные стратегии	1. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. 2. Назовите основные направления стратегий диверсифицированного роста. 3. Приведите пять факторов, влияющих на формирование стратегии. 4. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий диверсификации. 5. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий дифференциации.	Расчетные работы. Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии. Подготовка к проведению деловой игры.
Тема 6. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	1. Постройте матрицу McKinsey «привлекательность отрасли – конкурентоспособность предприятия» для одной из публичных российских компаний. 2. Опишите методы и модели, используемые современными отечественными организациями при принятии стратегических решений. 3. Используя матрицу ADL для балансирования стратегических зон хозяйствования, сформулируйте стратегии дочерних компаний ОАО «Газпром».	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии. Подготовка к проведению деловой игры.
Тема 7. Процесс реализации стратегии, контроль и оценка стратегий	1. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии. 2. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений. 3. Назовите основные факторы мотивации персонала организации необходимые для успешной реализации стратегического изменения.	Подготовка доклада.

Критерии оценки

Зачтено	Все недочеты исправлены, студент ориентируется в теме.
Не зачтено	В работе есть ошибки, студент в теме не ориентируется

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

включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
<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, без ошибок.	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 несущественным 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 владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми	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

	я от ответа	ошибки.	недочетами				
--	-------------	---------	------------	--	--	--	--

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	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
зачтено	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»
не зачтено	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 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы	Код формируемой компетенции
1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе? 2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегического 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?	

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

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции – ОПК-4

1. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- Привлекательность отрасли;
- Сильные стороны организации;
- Слабые стороны организации;
- Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов;
- Угрозы.

2. Какой целевой показатель Вы выберете в качестве основного для оценки эффективности оперативного менеджмента:

- Прибыль;
- Численность работников;
- Объем продаж;
- Доля рынка.
- Своевременность и точность реакции на изменяющийся спрос

3. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) реконструкцию предприятия
- б) пересмотр условий поставки
- в) выход на новые рынки сбыта
- г) приобретение, слияние предприятий
- д) внедрение новой системы мотивации персонала
- е) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

4. Цель организации – это ...

- а) философия и предназначение, смысл существования организации
- б) предписанная работа, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться организация

5. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле

- а) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- в) художественный образ

5.2.3. Типовые задания/задачи 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.
	Чай черный «Марс»	256,8	564,96	8	32
	Чай черный «Багира»	124,41	124,4	50	50
	Чай черный «Кот Бегемот»	133,98	132,95	62	31
	Чай черный «Комильфо»	116,44	115,0	57	43
	Чай черный «Выбор императора»	256,8	1001,52	2	14
	Чай зеленый «Дракоша»	175,45	75,18	7	6
	Чай зеленый «Амурский тигр»	67,48	122,99	12	88
	Чай зеленый «Порох»	87,73	350,92	6	7
	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-Стриккланда

Пример деловых игр

Практические контрольные задания в форме деловых игр относятся к темам 3, 4, 5, 7.

Деловая игра «Общая»

Цель - практическое ознакомление с этапами стратегического управления. Проводится в виде творческих домашних заданий после блока лекций по темам этапов.

Этап	Название этапа	Задания к этапу
1	Создание предприятия	1. Соберите команду и выберите один из видов производства для вашего нового предприятия <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство мыла. 2. Производство бумаги. 3. Производство тканей. 4. Производство обуви. 5. Производство мяса. 6. Производство колбас. 7. Производство животного масла. 8. Производство макаронных изделий. 9. Производство хлеба. 10. Производство сахара-песка. 11. Производство кондитерских изделий. 12. Производство сыра 2. Придумайте подходящее название (только с использованием русского языка!)
2	Целеполагание	3. Придумайте логотип и рекламный лозунг для вашего предприятия <ol style="list-style-type: none"> 1. Придумайте миссия своему предприятию. 2. Продумайте стратегические, тактические цели. Оформите в виде «дерева целей»
3	Анализ среды предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализируйте внешнюю среду (макросреду) вашего предприятия с использованием PEST- анализа 2. Проанализируйте внешнюю среду (микросреду) вашего предприятия, обязательно рассматривая конкурентный анализ, анализ потребителей и поставщиков, а также контактные аудитории. 3. Продумайте сильные и слабые стороны вашего предприятия. 4. Используя полученный материал, проведите SWOT-анализ.
4	Реализация стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Используя матрицу БКГ, модель Мак-Кинси и модель Томпсона и Стриккланда, определите положение своего предприятия и продумайте дальнейшие стратегические действия. 2. Сделайте об эффективности ваших управленческих решений.

5.2.4. Темы курсовых работ, эссе, рефератов

При изучении курса «Стратегический менеджмент» используется проектная форма обучения, которая реализуется на этапе практического обучения бакалавров и заключается в разработке доклада, оформляемого в виде презентации (группового проекта) по формированию системы стратегического управления конкретной организации.

Темы для написания докладов:

(оформляются в виде презентации (группового проекта))

1. Примеры успешных тактических и стратегических решений в жизни известных людей/ студента
2. Примеры успешного применения бенчмаркинга в мировой практике
3. Примеры формирования «дерева целей» предприятия в отечественной и зарубежной практике
4. Расчет емкости рынка на основе потребительского принципа конкретного товара
5. Влияние контактной аудитории на деятельность предприятия
6. Примеры успешной реализации конкурентных стратегий в мировой практике

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

а) Основная литература:

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002356>
2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-012707-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/952274>
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>

б) Дополнительная литература:

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

2. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях / Зуб А.Т. - М.:ИД Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 384 с. (Высшее образование) ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258>
4. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01643-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>
5. Стратегическое управление : учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824>

в) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека.
2. <https://znanium.com> – электронная библиотечная система

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

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», направленность образовательной программы «Менеджмент организации».

Автор: к.э.н., доцент Кулагова И.А.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, д.э.н., профессор С. Н. Яшин

Программа одобрена решением президиума Ученого совета ННГУ им. Н.И. Лобачевского (протокол от 14 декабря 2021 г. №4)