

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

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Современный стратегический анализ

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы

Управление развитием бизнеса

Форма обучения

очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.02 Современный стратегический анализ 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
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1: Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, прогнозируя результат УК-1.2: Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации, определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке, предлагает способы их решения, разрабатывает стратегию достижения поставленной цели	УК-1.1: знать: принципы формирования внутренней среды организации; принципы взаимодействия организации с внешней средой; законы устройства организации уметь: понимать достигнутое и видеть перспективы развития владеть: методами поиска и оценки стратегических решений УК-1.2: знать: состав и виды источников экономической информации; требования к экономической и управленческой информации; основные способы сбора, обработки и анализа информации; уметь: обрабатывать и анализировать экономическую и управленческую информацию; владеть: навыками моделирования текущего и перспективного состояния объектов управления с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	Задания	Экзамен: Тест

ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3.1: Принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их операционную и организационную эффективность, а также социальную значимость ОПК-3.2: Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1: знать: сущность научной проблемы и научной задачи; методы анализа научной информации, изучения отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования. уметь: собирать, анализировать, и обобщать информацию о поведении экономических агентов и рынков- владеть: навыками оценки последствия применения разработанных мер экономической политики. ОПК-3.2: знать: сущность научной проблемы и научной задачи; методы анализа научной информации, изучения отечественного и зарубежного опыта по тематике исследования. уметь: собирать, анализировать, и обобщать информацию о поведении экономических агентов и рынков- владеть: навыками оценки последствия применения разработанных мер экономической политики.	Задания	Экзамен: Тест Контрольные вопросы
ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания	ОПК-4.1: Осуществляет выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности на основе современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков ОПК-4.2: Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей	ОПК-4.1: знать: основные понятия и функции управления; основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; осуществлять выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной	Деловая игра	Экзамен: Тест Контрольные вопросы

и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;		<p>деятельности;</p> <p>- владеть: методами управления человеческими ресурсами; навыками формирования программ мотивации и их реализации;</p> <p>ОПК-4.2:</p> <p>знать: методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;</p> <p>уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; осуществлять выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности; предлагать проект плана реализации мероприятий;</p> <p>- владеть: навыками организации групповой работы при решении стратегических и инновационных управленческих задач.</p>		
---	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	4	4
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	8	6
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	24	14
- КСР	2	2
самостоятельная работа	74	113

Промежуточная аттестация	36 Экзамен	9 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

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

Наименование 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				
	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	
Тема 1. Общая концепция стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента	7	5.5	1	0.5	2	1	3	1.5	4	4	
Тема 2. Этапы стратегического менеджмента: определение миссии и формулирование целей.	11	10.5	1	0.5	2	2	3	2.5	8	8	
Тема 3. Этапы стратегического менеджмента: анализ внешней среды предприятия	18	25	2	1	4	4	6	5	12	20	
Тема 4. Этапы стратегического менеджмента: анализ внутренней среды предприятия. SWOT-анализ.	19	23	1	1	4	2	5	3	14	20	
Тема 5. Этапы стратегического менеджмента: анализ стратегических альтернатив. Базисные, конкурентные, функциональные стратегии	21	23	1	1	4	2	5	3	16	20	
Тема 6. Этапы стратегического менеджмента: выбор стратегии. Инструменты стратегического анализа	13	24	1	1	4	2	5	3	8	21	
Тема 7. Этапы стратегического менеджмента: реализация и оценка стратегии	17	22	1	1	4	1	5	2	12	20	
Аттестация	36	9									
КСР	2	2						2	2		
Итого	144	144	8	6	24	14	34	22	74	113	

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Общая концепция стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента

Тема 2. Этапы стратегического менеджмента: определение миссии и формулирование целей

Тема 3. Этапы стратегического менеджмента: анализ внешней среды предприятия

Тема 4. Этапы стратегического менеджмента: анализ внутренней среды предприятия. SWOT-анализ.

Тема 5. Этапы стратегического менеджмента: анализ стратегических альтернатив. Базисные, конкурентные, функциональные стратегии

Тема 6. Этапы стратегического менеджмента: выбор стратегии. Инструменты стратегического анализа

Тема 7. Этапы стратегического менеджмента: реализация и оценка стратегии

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:
Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

СоврСтрАн-М(мат), <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4023>.

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 - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-1:

Ситуация 2. История бренда Kinder Surprise



Появление «Киндер-Сюрприза» неразрывно связано с историей развития крупной итальянской компании по производству шоколадных изделий — Ферреро.

Эта фирма, конечно же, не всегда была таким гигантом, коей она является теперь (а ее годовой оборот составляет более 6 миллиардов евро). Ее история уходит корнями в 40-е года прошлого столетия — во времена Второй Мировой Войны. Основателем первой торговой лавки в итальянском городе Турин был Пьетро Ферреро. Этот человек отличался веселым нравом, находчивостью и неугасимым оптимизмом.

Именно он заложил основы дальнейшего развития своей фирмы, которая подарила миру такие вкусные изобретения, как конфеты «Рафаэлло», драже «Тик-Так», шоколадную пасту «Нутелла» и конечно же, оригинальное яйцо с игрушкой внутри — «Киндер-Сюрприз». Необходимо отметить, что Пьетро начал этот бизнес не самостоятельно — небольшая булочная перешла ему по наследству от отца еще в 1930 году. Однако по причине задорного и порывистого нрава, Пьетро тянуло к более интересной и разнообразной деятельности, и вскоре обычная булочная превратилась в кондитерский магазин.

Здесь то и раскрылись все грани таланта Ферреро как кондитера — он экспериментировал с продуктами, и в этом ему помогала верная жена Пьера. Однако с началом Второй Мировой, семейная пара вынуждена была переехать на север Италии, в город Альба, где в 1942 году они вновь открыли кондитерскую и продолжили экспериментировать с рецептами сладких блюд.

На новом месте их ждал оглушительный успех, их шоколадные изделия пользовались невероятной популярностью в родной Италии, а со временем и во всем мире. В 1946 году в Альбе начинает работать первая фабрика «Ферреро». А еще через 10 лет компания выходит за пределы Италии и становится международной фирмой, открыв первое иностранное представительство в Германии. Сама идея «игрушки в яйце» не нова. Известно, что еще до войны в СССР продавались так называемые «шоколадные бомбы», в которые вкладывались деревянные матрешки, кувшинчики, сердечки и другие приятные мелочи для детской радости. К тому же и в самой Италии существует старинная традиция: к Пасхе родители пекут детям пирожные в виде яичка, куда вкладывают какой-нибудь небольшой сюрприз: игрушку или монетку. Именно эту традицию взял за основу Микеле Ферреро — 24-летний сын Пьетро и продолжатель семейного бизнеса. Микеле с детства не любил молоко, и всегда отказывался от употребления данного полезного напитка. В связи с этим ему пришла в голову замечательная мысль: выпустить серию детских кондитерских изделий с повышенным содержанием молока: до 42%. Так появилась серия «Киндер».

Разумеется, изготовление яиц с сюрпризом тоже решено было делать из шоколада «Киндер» — их начали производить в 1974 году из двухслойного шоколада — молочного и белого. Начинку, пластмассовую желтую капсулу, сделали по форме натурального яичного желтка. На это новое изобретение семья Ферреро получила патент.

А вот идея создания разнообразных игрушек, способных поместиться в небольшом пластмассовом яйце, принадлежит индустриальному дизайнеру, швейцарцу, Генри Роту. Именно он стоит за многими игрушками из «Киндер-Сюрприза», особенно ранними. Когда шоколадные яйца «Киндер Сюрприз» впервые появились на прилавках, за ними выстроилась гигантская очередь. Первая партия была продана всего за час.

Не только дети, но и взрослые бросились коллекционировать содержимое «Киндер-Сюрприза». Успеху Микеле Ферреро пытаются подражать многие. В том числе и российские бизнесмены. Так, в 1999 году в российских магазинах появились шоколадные яйца под марками «Петрушка», «Подружка» и «Чудики». Для стран с жарким климатом яйца с игрушками внутри выпускаются Ferrero в менее «плавком» варианте под названием Kinder Joy. Вся линейка продукции «Ferrero» для детей идет под названием «Kinder». Именно по этой причине слово «kinder» (киндер) является неотъемлемой частью названия шоколадного яйца. А вот вторая часть названия, слово «surprise» переводится на его аналог, в зависимости от той страны, где оно продается. Коробки для киндеров бывают на 3, 6, 12 и 24 яйца. За год в продажу поступает больше 100 различных киндер-игрушек. Среди них пластмассовые, металлические и даже деревянные «сюрпризы».

Задание и вопросы к ситуации 1) Охарактеризуйте стратегии, которые применила компания Ferrero. Обоснуйте свои выводы. 2) Сформируйте перечень факторов прямого и косвенного воздействия, предопределивших успех компании на рынке и выбор той или иной стратегии.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

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 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

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	выполнены все задания правильно, возможны 1-2 незначительные ошибки

Оценка	Критерии оценивания
не зачтено	задания выполнены неверно, 3 и более ошибок

5.1.3 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 (печи для пекарен).
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 печи 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 нового оборудования, 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 печей по выше оговоренным ценам и расплаты с банками определяется, какое предприятие вышло в лидеры по сумме результатов всех циклов.

Начальные мощности предприятия

Каждому предприятию от государства безвозмездно достаются равные начальные мощности – 1 оборудование, производящий 1 тыс. печей двух типов: типа А и типа В в год, 1 помещение модульного типа (модуля), в котором помещается 1 оборудование и 1 автомобиль, перевозящий 2 тыс. печей в год.

На последующих этапах предприятия должны наращивать производственные мощности, покупая по следующим ценам:

Стоимость модуля - 10000,0 тыс. руб.;

Стоимость одного оборудования - 40000 тыс. руб.;

Стоимость автомобиля - 10000,0 тыс. руб.

Примечание. Мощность станка и автомобиля условно ежегодно уменьшается на величину амортизации 25 %. Предприятиям приходится использовать станки и автомобили не на полную мощность.

Финансовые возможности предприятий

При нехватке чистой прибыли предприятия имеют право ежегодно, начиная со второго этапа, брать в банках ссуды двух видов:

— Долгосрочная ссуда до 80000 тыс. руб. под 20 % годовых.

— Вексельная ссуда до 70000 тыс. руб. под 5 % годовых.

Предприятие имеет право взять любую из выше предложенных ссуд исходя из условия гаранта на взятую сумму. Кроме того, предприятия **единовременно** на любом этапе игры могут получить **беспроцентную ссуду** от государства в сумме до 100 000 т.руб. при условии поставки ему своей продукции по цене 100 тыс.руб. за штуку с рассрочкой до этапа ликвидации.

Банковские ссуды используются только для наращивания производственных мощностей. Все другие расходы покрываются из средств, полученных в результате продажи продукции на рынке, если, естественно, предприятие не завершило этап с убытком. В последнем случае оно может воспользоваться ссудой банка в пределах вышеуказанного лимита.

Банковские кредиты даются на три года. И если их не удастся или предприятие не желает погасить из чистой прибыли, то они погашаются после ликвидации предприятия и распродажи имущества, а ежегодно платятся лишь % за взятые ссуды. Вексельную ссуду банки могут потребовать на любом этапе игры независимо от финансового положения предприятия. Если у предприятия не имеется средств для ее погашения, оно обязано взять долгосрочную ссуду для ее погашения.

Оперативные данные для принятия решений

Реализация продукции производится на розничном, оптовом и экспортном рынках. Кроме того есть договорная продажа (госзаказ), которая устанавливается только начиная с третьего этапа.

Таблица 1 - Цены изделий за шт (в тыс.руб.).

Цены должны быть кратными 5.

Тип рынка	Вид изделия	Границы цен, тыс. руб/шт
Розничный	А	95-185
	В	90-180
Оптовый	А	80-155

	В	75-150
Экспортный	А	120-240
	В	115-225
Госзаказ	все	190

Если будет назначена цена ниже или выше предельных цен, то накладываются условные санкции: выручка от реализации по этим ценам изымается в безусловном порядке и накладывается 10 - кратный штраф от полученной выручки.

При продаже по госзаказу затраты на маркетинговый персонал не производится, а поставки производятся вне очереди.

Величина госзаказа определяется преподавателем в зависимости от планирования игроками прочих затрат по п.1,2,3,4.

Здесь участники игры должны сами найти верное решение, позволяющее получить максимальный госзаказ. Затраты по п.п. 1,2 обязательны, а затратами по п.п. 3 и 4 по желанию производителей можно пренебречь, но это повлияет на объем госзаказа.

Таблица 2 – Прочие затраты

Название прочих затрат	Границы затрат, тыс.руб	Условия
1. Затраты на рекламу и PR, сервис	750-1500	Должны быть кратными 50
2. Затраты на модернизацию изделий	1150-2250	
3. Затраты на перспективные маркетинговые исследования	80-150	Должны быть кратными 10
4. Затраты на консультационные услуги	150-300	

Данные для расчета финансовых показателей предприятия

1. Стоимость сырья, комплектующих, материалов и полуфабрикатов - 36 руб. на один насос.
2. Для начисления заработной платы необходимо знать:

Заработная плата одного человека в сфере производства в год - 100,0 тыс. руб.

Заработная плата одного человека в сфере маркетинга в год – 110,0 тыс. руб.

- Численность занятых определяется из расчета одна тысяча печей на одного человека как в сфере производства, так и в сфере маркетинга. В рассчитанную численность занятых входят все категории работающих, т.е. управленческий, технический, производственный и т.д. персонал.
- При начислении заработной платы следует учитывать страховые отчисления в Пенсионный, ОМС и страховой фонды в размере 30%.
- $ФОТ = (x*10 + y*11 + (z-y)*21)*1,3$, где

ФОТ – фонд оплаты труда;

x – количество печей, отправленных по госзаказу и в оплату государственной ссуды;

y – количество печей со склада с предыдущего этапа, отправленные на рынок;

z – печи, отправленные на рынок;

1,3 – увеличение ФОТ на размер страховых отчислений в Пенсионный и страховой фонды (30%).

3. Амортизационные отчисления вычисляются в процентах к первоначальной стоимости станков, модулей и автомобилей

Стоимость модуля - 10000,0 тыс. руб., амортизация - 10 % в год

Стоимость одного станка - 40000 тыс. руб., амортизация станка - 25 % в год;

Стоимость автомобиля - 10000,0 тыс. руб., амортизация - 25 % в год.

4. Прочие затраты указаны в таблице 2 и должны быть запланированы в начале этапа.

5. Налог на прибыль уплачивается в размере 25% от налогооблагаемой прибыли. В случае получения убытка по итогам года, предприятие налог на прибыль не уплачивает.

[1] Все цифровые данные в игре условные

Критерии оценивания (оценочное средство - Деловая игра)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	выполнены все задания с 1-2 незначительными ошибками
не зачтено	задания выполнены неверно, 3 и более ошибок

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 и 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 с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1

Основная задача инвестиционной стратегии:

1. обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
2. выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
3. реконструировать существующее производство
4. выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

Стратегия лидерства в издержках – синоним стратегии:

1. лидерства в товаре
2. лидерства в цене
3. лидерства в нише
4. лидерства в технологии

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

К числу стратегических решений можно отнести:

1. реконструкцию предприятия
2. пересмотр условий поставки
3. выход на новые рынки сбыта
4. приобретение, слияние предприятий
5. внедрение новой системы мотивации персонала
6. пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

Цель организации – это ...

1. философия и предназначение, смысл существования организации

2. предписанная работа, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
3. конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться организация

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

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.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

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»,

Оценка	Критерии оценивания
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

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? Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
10. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
11. Сформулируйте понятие "стратегическое управление".
12. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
13. Что является продуктом стратегического управления организацией?
14. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
15. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

- Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы?
- Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?
- Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы?
- Как часто следует проводить коррекцию целей?
- Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии?
- Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями?
- Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?
- Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?
- В чем сущность и содержание управленческого анализа?
- Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
- Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
- Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компаниями?
- Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
- Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек
- Оценка конкурентной позиции компании.
- Раскройте сущность базисных стратегий.
- В чем положительные стороны диверсификации
- В чем опасности и трудности диверсификации?

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

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»,
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

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

Основная литература:

1. Панов Александр Иванович. Стратегический менеджмент : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»; Учебное пособие. - 3-е изд. - Москва : Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017. - 303 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-238-01052-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=593539&idb=0>.
2. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 444 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14595-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843957&idb=0>.
3. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / Е. П. Голубков. - Москва : Юрайт, 2022. - 278 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/508037> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-15505-1 : 1129.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=817010&idb=0>.
4. 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>.

Дополнительная литература:

1. Мардас А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 176 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/490982> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-06388-2 : 779.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=819148&idb=0>.
2. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : Монография / Академия управления и производства; Академия управления и производства. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 246 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-394-05032-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=837404&idb=0>.
3. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент : учебник / М. Б. Шифрин. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 321 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/492421> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-03440-0 : 1019.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=818843&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием 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.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), 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 подготовки/специальности 38.04.02 - 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 12.11.2024, протокол № Протокол №5.

