

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**КИРОВСКИЙ ФИЛИАЛ РАНХиГС**

*Кафедра экономики и управления*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры экономики и  
управления

Протокол от «23» сентября 2021 г.

№2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.ДВ.10.01 Стратегический менеджмент**

направление подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

профиль

**Государственное регулирование экономики**

Квалификация: бакалавр

Форма обучения: очная, очно-заочная

Год набора - 2022

Киров, 2021 г.

**Автор–составитель:**  
к.э.н., доцент кафедры  
экономики и управления

Е.А. Русакова

И.о. заведующего кафедрой  
экономики и управления  
к.э.н., доцент

Е.А. Русакова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	29
6.1. Основная литература.....	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	30
6.4. Нормативные правовые документы.....	30
6.5. Интернет-ресурсы.....	30
6.6. Иные источники.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	31

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

**ОПК-5 - Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг**

Начало формирования данной компетенции положили дисциплины:

Б1.Б.12 «Теория управления»,

Б1.В.9 «Теория организации»

Освоение данной компетенции завершается в рамках рассматриваемой дисциплины.

**ПКр-6 - Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий, способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования**

Начало формирования данной компетенции положили дисциплины:

Б1.Б.3 «Экономическая теория»,

Б1.В.23 «История экономических учений»

Освоение компетенции в рамках данной дисциплины реализуется одновременно с дисциплиной Б1.В.15 «Государственное регулирование экономики».

Освоение компетенции продолжается в рамках дисциплин:

Б1.В.6 «Государственное регулирование миграционных и демографических процессов»,

Б1.В.12 «Экономика государственного и муниципального сектора»,

Б1.В.20 «Государственная и муниципальная социальная политика»,

Б1.В.ДВ.6.1 «Налоговое регулирование экономики»,

Б1.В.ДВ.6.2 «Антимонопольное регулирование экономики».

## 1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
организационно-управленческая/ проектная	ОПК-5.2 Способность разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами, определять мероприятия по ее реализации	на уровне знаний: - концептуальные основы стратегического менеджмента, прогнозирования и формирования долгосрочных планов деятельности организации
		на уровне умений: - разработка вариантов стратегических решений, обоснование их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений.
		на уровне навыков: - стратегического анализа среды, участия в разработке проектных решений в области стратегического управления.
организационно-управленческая/ проектная	ПКр-6.2 Способность оценивать	на уровне знаний: - методы оценки экономической эффективности

	эффективность при реализации проектов в системе государственного и муниципального управления	на микро- и макроуровнях;
		на уровне умений: - выбирать оптимальный вариант решения, давать оценку результатам экономической политики;
		на уровне навыков: - оценивать последствия решений в области социально-экономического развития, принимаемых органами государственной власти и местного самоуправления; - выявлять положительные и отрицательные последствия решений по вопросам развития предпринимательства и планирования хозяйственной деятельности предприятий (организаций).

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.10.01 «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Государственное регулирование экономики».

В соответствии с учебным планом дисциплина проходит освоение в 4-м семестре 2 курса очной формы обучения и в 5,6 семестрах 3 курса по заочной форме обучения, общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах - 3 з.е. (108 час).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики и менеджмента, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области статистической обработки информации и информационных технологий. Данная образовательная программа частично реализуется с применением дистанционных технологий.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин «Теория управления», «Система государственного и муниципального управления», «Прогнозирование и планирование», «Государственное регулирование экономики».

В свою очередь учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» может служить основой для успешного освоения дисциплин «Экономическая безопасность государства и региона», «Антикризисное управление», «Управление проектами и программами».

Таблица 1.

**Объем дисциплины**

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.													
		Всего	Семестр (триместр), курс <sup>3</sup>												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Очная форма обучения															
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		36				36									
лекционного типа (Л)		18				18									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)															
практического (семинарского) типа (ПЗ)		18				18									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)															
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		72				72									
Промежуточная аттестация	форма	зач.				зач.									
	час.														
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3				108/3									



### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.												
		Всего	Семестр (триместр), курс <sup>3</sup>											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Заочная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		8				4	4							
лекционного типа (Л)		4				4								
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		4					4							
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		4					4							
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		96				32	64							
Промежуточная аттестация	форма	зач.												
	час.	3												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3				36	72							

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Концептуальные положения стратегического менеджмента	14	2		2		10	О, Р, доклады, решение типовой ситуации
Тема 2	Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы	16	2		2		12	О,Р, эссе, профессионально-исследовательское задание
Тема 3	Разработка стратегии организации: диагностические этапы	14	4		4		10	О,Т,Р, доклады с презентациями, профессионально-исследовательские задания
Тема 4	Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.	14	2		2		10	О,Р, доклады с презентациями, кейс-задание
Тема 5	Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии организации	14	4		4		10	О,Р, доклады с презентациями, кейс-задание
Тема 6	Выбор стратегии	14	2		2		10	О,Р, доклады с презентациями, разбор типовой ситуации
Тема 7	Реализация стратегии.	14	2		2		10	О,Р, доклады с презентациями..

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
							профессионально- исследовательское задание	
Промежуточная аттестация								
Всего:		108	18		18	72		

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Концептуальные положения стратегического менеджмента	14	1				13	О, Р, доклады, решение типовой ситуации
Тема 2	Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы	17	1		1	1	14	О,Р, эссе, профессионально-исследовательское задание
Тема 3	Разработка стратегии организации: диагностические этапы	16			1	1	14	О,Т,Р, доклады с презентациями, профессионально-исследовательские задания
Тема 4	Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.	17	1		1	1	14	О,Р, доклады с презентациями, кейс-задание
Тема 5	Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии организации	15			1	1	13	О,Р, доклады с презентациями, кейс-задание
Тема 6	Выбор стратегии	16	1		1		14	О,Р, доклады с презентациями, разбор типовой ситуации
Тема 7	Реализация стратегии.	14					14	О,Р, доклады с презентациями,. профессионально-исследовательское задание
Промежуточная аттестация		3						
Всего:		108	4		4	4	96	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Концептуальные положения стратегического менеджмента.



Значение системы стратегического управления в деятельности организаций. Задачи менеджера по созданию и реализации стратегии компании. Суть разработки и реализации стратегии фирмы. Определяющие элементы стратегии организации. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению.

Исторический подход к формированию системы стратегического управления организацией. Сочетание двух режимов управления – стратегического и оперативного в деятельности современной фирмы.

Субъекты и объекты стратегического управления фирмой.

Процесс стратегического управления организацией: общая характеристика стадий.

### **Тема 2. Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы.**

Разработка стратегического видения и миссии фирмы и компании. Требования к формулированию миссии организации, примеры формулировок миссий.

Установление общих и специфических целей фирмы. Построение сбалансированной системы целей и задач для диверсифицированной и монопродуктовой компании. Правила целеполагания. Характеристика метода УПЦ / П.Друкер/.

Уровни планирования стратегии. Пирамида стратегий. Характеристика основных элементов корпоративной и деловой стратегий. Общая характеристика и значение функциональных и операционных стратегий.

### **Тема 3. Разработка стратегии организации: диагностические этапы.**

Этапы процесса анализа организационной среды в системе стратегического управления организацией. Характеристика основных инструментов стратегического анализа. SWOT – анализ, балльный метод «анализ воздействий».

Особенности стратегического анализа диверсифицированных компаний. Понятие стратегической зоны хозяйствования /СЗХ/ и стратегической бизнес-единицы /СБЕ/. Характеристика привлекательности СЗХ и критерии образования СБЕ.

Оценка конкурентной ситуации в отрасли. Модель пяти конкурентных сил М.Портера.

Характеристика функциональных зон в процессе внутрифирменной диагностики и ее значимость при разработке стратегии организации.

### **Тема 4. Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.**

Общие подходы к формированию и виды корпоративных стратегий фирмы. Стратегии стабильности, их оценка и классификация.

Стратегии роста и их возможные альтернативы. Разработка стратегий интенсивного роста, возможные стратегические альтернативы. Стратегии интеграционного роста, их целевая установка и возможные альтернативы. Корпоративные стратегии диверсификации. Риск узкой специализации и мотивации выбора стратегий диверсификационного роста. Альтернативы стратегий диверсификации.

Основные виды стратегий сокращения и их характеристика.

### **Тема 5. Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии компании.**

Понятие конкурентного преимущества. Факторы, определяющие внутреннее и внешнее конкурентное преимущество. Подходы по созданию конкурентного преимущества и оборонительные мероприятия по его удержанию.

Стратегический анализ издержек. Метод формирования цепочки ценностей. Эффекты масштаба и опыта.

Основы разработки базовых деловых стратегий организации. Ключевые факторы успеха /КФУ/ и их влияние на выработку конкурентной стратегии. Основные черты стратегий лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на издержках или дифференциации.

Особенности современного менеджмента и необходимость интеграции конкурентных стратегий.

#### **Тема 6. Выбор стратегии фирмы.**

Основные факторы, определяющие выбор стратегии фирмы.

Выбор стратегии в зависимости от масштабов деятельности фирмы. Преимущества малого и крупного бизнеса. Особенности выбора стратегии крупными фирмами. Стратегии малых фирм.

Конкурентные стратегии в новых отраслях и в отраслях, находящихся в стадии зрелости. Стратегии для фирм, которые действуют в стадиях стагнации или спада.

Учет рыночной позиции фирмы при выборе стратегии: стратегии лидера; стратегии фирм – претендентов на лидерство; стратегии фирм, следующих за лидером; стратегии фирм со слабой конкурентной позицией.

Портфельные методы и модели выбора стратегии. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матрицы Бостонской консультативной группы. Матрица «привлекательность рынка – конкурентная позиция» /Mc Kinsey/, возможности и особенности применения. Характеристика матрицы жизненных циклов и матрицы стратегических соответствий. Построение матрицы финансовой стратегии.

#### **Тема 7. Реализация стратегии.**

Основы выполнения стратегии. Создание жизнеспособной организации. Системная модель Mc Kinsey «7S».

Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления. Современные тенденции структурных изменений.

Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям.

Управление в режиме реального времени. Типы реакций на дискретные изменения: реактивная, активная, основанная на предвидении изменений /плановая/. Управление по сильным и слабым сигналам.

Поведенческое сопротивление в ходе реализации стратегии, его основные причины и пути преодоления. Основные составляющие организационного сопротивления нововведениям и пути преодоления сопротивления.

Основные компоненты стратегических изменений. Методы проведения изменений. Инжиниринг и реинжиниринг в системе стратегического управления.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа - дискуссия
- при проведении практических занятий - опросы, тесты, рефераты, практические контрольные задания (ПКЗ), разбор типовых ситуаций, кейс-задания, аналитические задания, профессионально-исследовательские задания.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме:  
**сдачи зачета.** Зачет проводится в устно-письменной форме по билетам, которые включают теоретические вопросы из предлагаемого перечня.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

##### **Примерные тесты для текущего контроля знаний обучающихся**

1. Стратегический менеджмент – это:  
а/ процесс принятия решений;  
б/ наука об управлении сложными объектами;  
в/ наука и технология стратегического управления;  
г/ искусство.
2. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:  
а/ организационные;  
б/ социальные;  
в/ экономические;  
г/ юридические;  
д/ политические;  
е/ исследования ситуации и развития компании.
3. Высшим уровнем стратегического менеджмента являются:  
а/ деловой уровень;  
б/ корпоративный уровень;  
в/ функциональный уровень.
4. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?  
а/ на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;  
б/ на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;  
в/ различий нет;  
г/ имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.
5. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?  
а/ отсутствие необходимых ресурсов;  
б/ неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;  
в/ плохое знание внешнего рынка;  
г/ новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.
6. Основной целью портфельной стратегии является:  
а/ разделение труда;  
б/ определение специфики и особенностей товара конкурента;  
в/ расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;  
г/ выявление конкурентных преимуществ.
7. Основной целью деловой стратегии является:  
а/ достижение устойчивых конкурентных преимуществ;  
б/ расширение портфеля ценных бумаг;

- в/ определение работ в подразделениях организации;
- г/ совершенствование структуры управления.

8. Основной целью функциональной стратегии является:

- а/ разработка миссии организации;
- б/ разработка целей и задач в подразделениях организации;
- в/ определение сроков реализации продукции;
- г/ выявление потребностей персонала.

9. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а/ эластичность спроса по цене высока;
- б/ эластичность спроса по цене низка;
- в/ эластичность спроса по цене нулевая;
- г/ издержки, в основном, состоят из издержек на заработную плату.

10. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а/ в условиях массового спроса;
- б/ когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в/ когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г/ когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

11. Какой тип стратегии /из группы стратегий концентрированного роста / выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а/ стратегию развития рынка;
- б/ стратегию развития продукта;
- в/ стратегию проникновения на рынок.

12. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- а/ может;
- б/ не может;
- в/ может, только если это -- многопродуктовая компания.

13. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а/ зона наибольшего хозяйственного риска;
- б/ перспективный сегмент рынка;
- в/ сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г/ свободная экономическая зона.

14. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- а/ совместное предприятие в новой области;
- б/ концентрическая диверсификация;
- в/ горизонтальная интеграция или слияние;
- г/ сокращение;
- д/ вертикальная интеграция;
- е/ конгломератная диверсификация.

15. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а/ высокого порядка;
- б/ низкого порядка.

16. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- а/ уровень специализации поставщика;
- б/ концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в/ темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г/ все перечисленные факторы.

17. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- а/ стратегический менеджмент – составная часть стратегического планирования;
- б/ стратегическое планирование – элемент стратегического менеджмента;
- в/ стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- г/ стратегический менеджмент – это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- д/ эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

18. Процесс стратегического планирования включает:

- а/ выбор стратегии;
- б/ изучение рынка;
- в/ формулировку целей и задач;
- г/ определение уровней иерархии;
- д/ оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е/ мотивацию;
- ж/ реализацию плана.

19. Что является результатом системы стратегического планирования?

- а/ определение миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- б/ определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- в/ определение финансового плана, стратегий сбыта;
- г/ определение финансового плана и плана закупок.

20. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные, в основном, с изменением продукта и /или/ рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а/ концентрированного роста;
- б/ интегрированного роста;
- в/ диверсификации;
- г/ сокращения.

21. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- а/ стратегия развития продукта;
- б/ стратегия обратной вертикальной интеграции;

- в/ стратегия «сбора урожая»;
- г/ стратегия конгломератной диверсификации;
- д/ стратегия сокращения расходов.

**Практические контрольные задания текущей аттестации по дисциплине**

1. Расположите следующие виды стратегий по уровням управления (исключите ненужное):
  - а/ портфельная;
  - б/ текущая;
  - в/ базовая /деловая, конкурентная/;
  - г/ функциональная;
  - д/ предметная;
  - е/ оперативная.
2. Выделите составляющие конкурентного преимущества (исключите ненужное):
  - а/ особое свойство товара;
  - б/ конкурентоспособность товара;
  - в/ устойчивая позиция фирмы в конкретной рыночной нише;
  - г/ конкурентный потенциал организации.
3. Определите, на чем базируется внутреннее конкурентное преимущество (исключите ненужное):
  - а/ на особых свойствах товара;
  - б/ на высоком уровне квалификации персонала;
  - в/ на превосходстве фирмы в отношении издержек.
4. Выделите, что можно отнести к КФУ, влияющим на конкурентное преимущество (исключите ненужное):
  - а/ высокое качество производства;
  - б/ широкая продуктовая линия;
  - в/ наличие эффективных технологий на рынке;
  - г/ высокий имидж компании;
  - д/ мощная сбытовая сеть;
  - е/ рост доходов потенциальных потребителей.
5. Отметьте основные базовые (деловые) стратегии по М.Портеру (исключите ненужное):
  - а/ стратегия лидерства по издержкам;
  - б/ стратегия развития рынка;
  - в/ стратегия диверсификации;
  - г/ стратегия фокусирования.
6. Определите проявление стратегии фокусирования (исключите ненужное):
  - а/ захват значительной доли рынка;
  - б/ концентрация внимания на определенном географическом рынке;
  - в/ слабое различие требований покупателей в отношении цены товара на рынке.
7. Назовите метод, с помощью которого можно определить предельную величину снижения цены при выборе стратегии лидерства по издержкам.
8. Установите соответствие между характером конкурентного преимущества и выбором деловой стратегии конкретной СБЕ.

товар фирмы имеет особые, уникальные характеристики

стратегия лидерства по издержкам

фирма может производить товар с минимальными издержками

стратегия фокусирования

фирма имеет ограниченные ресурсы, но успешно приспосабливает свой товар к нуждам конкретной потребительской группы

стратегия дифференциации

9. Назовите обозначение реальной дифференциации, связанной с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-5	Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг	ОПК-5.2	Способность разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами, определять мероприятия по ее реализации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-5.2 Способность разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами, определять мероприятия по ее реализации	Навыки стратегического управления в области организационной функции	Умение формировать стратегию управления человеческими ресурсами в рамках общей стратегии организации, вырабатывать инструменты ее реализации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКр-6	Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом,	ПКр-6.2	Способность оценивать эффективность при реализации проектов в системе государственного и муниципального управления

	направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к их реализации с использованием современных инновационных технологий, способность осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования		
--	---	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКр-6.2 Способность оценивать эффективность при реализации проектов в системе государственного и муниципального управления	Умение оценивать эффективность программ социально- экономического развития территории	Умение оценивать результативность программы, эффективность механизма выполнения программы, социально-экономический эффект, оказываемый программой на развитие территории, соответствие программы интересам общества

### Типовой (примерный) перечень вопросов к зачету

1. Понятие и сущность стратегии организации, ее необходимость и основные элементы.
2. Сущность и содержание системы стратегического менеджмента.
3. Основные задачи стратегического менеджмента.
4. Сопоставление понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование».
5. Стратегическое и оперативное управление.
6. Объекты и субъекты стратегического управления.
7. Характеристика процесса стратегического управления.
8. Разработка видения и миссии организации в системе стратегического менеджмента.
9. Установление стратегических целей в направлении развития фирмы.
10. Методические подходы к созданию сбалансированной системы целей и задач /построение «дерева целей»/.
11. Уровни планирования стратегии.
12. Корпоративная стратегия : содержание и назначение.
13. Деловая стратегия.
14. Критерии формирования хозяйственного портфеля фирмы и стратегических бизнес-единиц /СБЕ/.
15. Функциональные и операционные стратегии.
16. Значение стратегических целей, их виды и классификация.
17. Процесс стратегического анализа организационной среды.
18. Методы оценки среды . SWOT-анализ.
19. Стратегическая сегментация.
20. Конкурентный анализ. Модель 5 конкурентных сил Портера.
21. Процесс внутрифирменной диагностики.
22. Разработка корпоративных стратегий организации.
23. Характеристика стратегий стабильности.



24. Характеристика стратегий роста.
25. Характеристика стратегий сокращения.
26. Понятие конкурентного преимущества и конкурентной позиции организации.
27. Стратегический анализ издержек.
28. Ключевые факторы успеха.
29. Стратегия лидерства по издержкам.
30. Стратегии дифференциации.
31. Стратегии фокусирования.
32. Интеграция конкурентных стратегий.
33. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
34. Портфельные методы и модели выбора стратегии.
35. Выбор стратегии в зависимости от масштабов деятельности.
36. Выбор стратегии на различных этапах жизненного цикла.
37. Учет рыночной позиции фирмы при выборе стратегии.
38. Структура стратегического потенциала организации.
39. Приведение организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией.
40. Реализация стратегии: управление в режиме реального времени.
42. Сопротивление изменениям в ходе реализации стратегии.

К промежуточной аттестации допускаются студенты, полностью освоившие программу дисциплины. Оценка выставляется с учетом следующей шкалы (табл. 3).

Таблица 3

Шкала оценивания по дисциплине

Система оценивания	Сумма баллов	Критерии оценивания
отлично	91-100	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки и умения сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено количеством баллов, близким к максимальному.
хорошо	75-90	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки и умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
удовлетворит-но	60-74	Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки и умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
зачтено с оценкой	60 – 100	Студент показывает достаточный уровень знания лекционного материала, учебной и методической литературы. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса, но при ответе допускает несущественные погрешности. Дополнительные вопросы не вызывают существенных затруднений.
Аттестация отсутствует	0 – 59	Студент показывает слабые знания лекционного материала, неуверенное изложение вопросов билета, не может привести примеры из практики, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом.

#### 4.4. Методические материалы по процедуре оценивания

В соответствии с порядком организации процедуры применения балльно-рейтинговой системы (п.4 Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся Кировского филиала РАНХиГС от 18.08.2014 г.) при освоении дисциплины суммарное количество баллов по текущей аттестации не превышает 70 баллов (табл.4).

Таблица 4

Формы текущего контроля по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов заочной формы обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Форма текущего контроля	Количество баллов
Тема 1	Концептуальные положения стратегического менеджмента.	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>решение типовых ситуаций</i>	0-5 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
Тема 2	Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы	<i>письменные ответы на вопросы</i>	0-1 балла
		<i>эссе</i>	0-1 балла
		<i>профессионально-исследовательские задания</i>	0-5 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
Тема 3	Разработка стратегии организации: диагностические этапы	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
		<i>тестирование</i>	0-4 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>профессионально-исследовательские задания</i>	0-5 балла
Тема 4	Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>кейс-задание</i>	0-5 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
Тема 5	Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии организации	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>кейс-задание</i>	0-5 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
Тема 6	Выбор стратегии	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>решение типовых ситуаций</i>	0-5 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
Тема 7	Реализация стратегии.	<i>устный опрос</i>	0-1 балла
		<i>профессионально-исследовательское задание</i>	0-5 балла
		<i>доклады</i>	0-1 балла
		<i>рефераты</i>	0-1 балла
	<b>Всего по темам курса:</b>		<b>0-60 баллов</b>
	Завершающее тестирование		0-5 баллов
	Решение задач		0-5 баллов
	<b>ИТОГО</b>		<b>0-70 баллов</b>

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, максимальное количество баллов не превышает 30 баллов (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания промежуточной аттестации по дисциплине

Задания промежуточной аттестации	Количество баллов
Вопрос 1	0-15
Вопрос 2	0-15

Балльно-рейтинговая система дает возможность в качестве альтернативы оценивать работу студента в течение семестра в объеме 100 баллов, без проведения зачета или экзамена в традиционной форме (п.4 Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся Кировского филиала РАНХиГС от 18.08.2014 г.). В этом случае итоговая оценка по учебной дисциплине выставляется в ведомость и зачетную книжку на основе набранного количества баллов.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «Стратегический менеджмент» осуществляется на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и посредством выполнения студентами самостоятельной работы. Практические занятия проводятся в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. При выполнении заданий самостоятельной работы важно уметь пользоваться учебно-методической документацией по дисциплине.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического типов**

#### **Тема 1. Концептуальные положения стратегического менеджмента.**

##### ***Аудиторное занятие***

Лекция на тему: Концептуальные положения стратегического менеджмента.

План лекции-дискуссии:

- 1.1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления.
- 1.2. Оперативное и стратегическое управление.
- 1.3. Объекты и субъекты стратегического управления.
- 1.4. Процесс стратегического управления.

##### ***Практическое занятие***

Основные вопросы для устного опроса:

1. Концепция стратегического управления.
2. Оперативное и стратегическое управление
3. Процесс стратегического управления.

##### ***Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов)***

1. Какова позиция и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. Дайте определение понятию «стратегический менеджмент». В чем его принципиальное отличие от понятия «стратегическое управление»?
3. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического менеджмента?
4. Определите специфические особенности стратегического управления в сравнении с тактическим и оперативным управлением.
5. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
6. Что является продуктом стратегического управления?
7. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
8. Каковы отличительные особенности стратегических решений?

##### ***Самостоятельная внеаудиторная работа***

### ***Ситуация для обсуждения на занятии:***

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось конкурентоспособным. Его удельный вес в общем объеме производства составил 80%. Производство было хорошо отлажено и главным инженером было отдано распоряжение никаких усовершенствований по изделию не производить; вследствие чего, на протяжении 5 лет производилось исключительно, совершенствование упаковки изделия.

В это время на другом предприятии производились работы по техническому совершенствованию эксплуатационных характеристик аналогичного изделия. В результате, на первом заводе были вынуждены снять изделие с производства, а предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила тяжело, финансовая ситуация на предприятии ухудшилась, ряд социальных программ пришлось свернуть...

Вопросы:

1. Дайте характеристику системы менеджмента на первом и втором предприятиях.
2. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым?
3. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
4. Какие бы Вы приняли меры в данной ситуации? Охарактеризуйте позицию главного инженера предприятия.

### ***Литература:***

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
2. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
3. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016

## **Тема 2 Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы.**

### ***Аудиторное занятие***

Лекция на тему: Разработка стратегии организации: целеполагающие этапы.

План лекции:

- 2.1. Формирование миссии организации.
- 2.2. Создание сбалансированной системы целей и задач.
- 2.3. Уровни планирования стратегии.

### ***Практическое занятие***

***Письменные ответы на вопросы:***

1. Формирование стратегического видения.
2. Установление целей разработки стратегии фирмы.
3. Пирамида стратегий.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения с подготовкой рефератов и эссе:***

1. Дайте определение понятий «миссия», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении.
2. Какие методы используются при формировании системы стратегических целей?
3. В чем состоят основные особенности стратегического управления в государственной службе, отличающего его от стратегического управления в коммерческих организациях?
4. Какие стратегии разного уровня могут быть в организации, где Вы работаете /учитесь/?
5. Попытайтесь охарактеризовать роль и место стратегического управления в общей эволюции управленческой мысли.

### ***Самостоятельная внеаудиторная работа***

#### ***Профессионально-исследовательское задание:***

Сформулировать миссию организации (учреждения) - объекта практики. При наличии у студента информации о наличии принятой в объекте миссии, произвести оценку ее соответствия имеющимся в учебной и научной литературе рекомендациям по ее формированию. На основе собранного в ходе прохождения практики материала обозначить иерархическую модель формирования системы целей в организации (на конкретном примере). Выделить и охарактеризовать уровни стратегического управления объекта исследования.

#### ***Литература:***

1. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016.
2. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016
3. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016

### **Тема 3. Разработка стратегии организации: диагностические этапы.**

Лекция на тему: Разработка стратегии организации: диагностические этапы.

План лекции:

- 3.1. Процесс стратегического анализа организационной среды.
- 3.2. Стратегическая сегментация.
- 3.3. Конкурентный анализ.
- 3.4. Внутрифирменная диагностика.

#### ***Практическое занятие***

Основные вопросы для ***устного опроса:***

1. Цель и этапы анализа организационной среды.
2. Обособление стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
3. Ключевые факторы успеха (КФУ) и основы конкурентного анализа.
4. Внутрифирменная диагностика.

#### ***Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов):***

1. Принципы, лежащие в основе анализа среды.
2. Метод формирования цепочки ценностей
3. Метод SPACE-анализа.
4. Метод ключевых вопросов.
5. Метод составления профиля среды.
6. Метод сценариев

#### ***Самостоятельная внеаудиторная работа:***

##### ***1. Тестовые задания:***

1. PEST-анализ рассматривает факторы .....среды, оказывающих на фирму наиболее существенное воздействие.

2. PEST –анализ может объединять в себе следующие факторы, кроме:

- а) экономические
- б) социокультурные
- в) политико-правовые
- г) инновационные

д) все перечисленное верно

3. Экономические факторы включают в себя:

- а) взаимодействие бизнеса и политики
- б) инвестиционный климат
- в) государственная политика в области НТП
- г) активность потребителей
- д) все перечисленное верно

4. SWOT анализ – достаточно редкий метод стратегического анализа, применяемый в современной жизни?

5. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию СП – является фактором:

- а) экономическим
- б) политико-правовым
- в) социокультурным
- г) технологическим
- д) инвестиционным

6. К возможностям относят:

- а) крупные финансовые ресурсы
- б) лидерство
- в) появление новых групп клиентов
- г) приверженность потребителей
- д) все сказанное верно

2. **Аналитическое задание:**

1. Проиллюстрируйте примерами из хозяйственной практики следующие постулаты теории стратегического управления:

А. Рыночные возможности и угрозы используются как основа формирования стратегии, достижения конкурентных преимуществ.

Б. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование возможностей для преодоления существующих недостатков.

В. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на укрепление потенциала и предотвращение возможных угроз внешнего окружения.

3. **Профессионально-исследовательское задание.** Проведите управленческое обследование внутренней среды организации- объекта практики и оформите результаты исследования в виде таблицы:

Таблица

Сводная матрица анализа внутренней среды организации

Область диагностики внутренней среды	Стратегические сильные стороны	Стратегические слабые стороны
Производство		
Маркетинг		
Финансы		
Снабжение		

Персонал		
Организация управления		

### ***Литература:***

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
3. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.

## **Тема 4. Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.**

### ***Аудиторное занятие***

Лекция на тему: Разработка стратегии организации: стратегические альтернативы, их варианты и комбинации.

План лекции:

- 4.1. Общие корпоративные стратегии.
- 4.2. Стратегия интенсивного роста.
- 4.3. Стратегия интеграционного роста.
- 4.4. Стратегия диверсификационного роста.
- 4.5. Стратегия сокращения.

### ***Практическое занятие***

Основные вопросы для устного опроса:

1. Корпоративные стратегии организации, их элементы.
2. Стратегии роста.
3. Стратегии стабильности.
4. Стратегии сокращения.

### ***Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов):***

1. В чем сущность различных стратегических альтернатив стратегий роста, стратегий стабильности, стратегий сокращения?
2. Когда целесообразны стратегии сокращения?
3. Какие организации в условиях рыночной экономики придерживаются стабильного стратегического курса?

### ***Самостоятельная внеаудиторная работа.***

#### ***Кейс-задание***

Офисные помещения часто оборудуются подвесными потолками с квадратными люминесцентными светильниками. Приблизительно 30% рынка этих светильников занимает предприятие «Люмсвет», входящее в группу «Терна». До 60% металлических профилей для подвесных потолочных систем в России выпускаются также входящим в группу компаний «Терна» Петушинским металлическим заводом, находящимся во Владимирской области. Бизнес группы растет быстро, на 30% в год, и за пятнадцать лет в области производства и торговли отделочными строительными материалами и светотехникой она превратилась в диверсифицированный холдинг с большой географией. Помимо подвесных потолков «Терна» выпускает подоконники, отделочные панели и сайдинг из ПВХ.

В 1992г. основатели компании начали с торговли системами видеонаблюдения. В дальнейшем в поле их зрения попала установка комплексных систем безопасности,



создание криптографических ключей. И хотя эти высокие технологии, по-прежнему, часть бизнеса группы «Терна», основной доход компании приносит деятельность в иной сфере.

Производственный бизнес «Терны» включает в себя несколько вновь построенных площадок: завод люминесцентных офисных светильников, четыре цеха для производства отделочных материалов из ПВХ, производство потолочных профилей, светильников и металлопрофиля. В 22 регионах России работает сеть филиалов «ТоргСервиса» - торгового подразделения «Терны». Холдинг жестко очерчивает круг своих интересов: выдавливание импорта с российского рынка и широкая линейка массовых продуктов для строителей и монтажников. Без претензии на дизайн, зато дешево и качественно. Выстраивается полная производственная цепочка от подвоза и обработки сырья до производства упаковки для собственной продукции.

История бизнеса, как и многих, началась с торговли. За услуги по созданию системы видеонаблюдения один из клиентов рассчитался с «Терной» электролампами. От ламп «Терна» перешла к торговле встраиваемыми светильниками. Однако, в середине 90-х годов они были только импортными и стоили баснословных денег. «Терна» купила участок земли в районе Мытищ за 120 тыс. долларов, и в августе 1998г. заработал завод «Люмсвет». И сегодня четыре российских производителя растровых светильников держат рынок, не пуская туда иностранцев.

В «Терне» говорят, что цель – удешевить производство, т.к. пока еще не удовлетворены даже базовые потребности в типовых продуктах. В частности, региональные рынки, по мнению аналитиков компании, будут расти, несмотря на кризис, еще лет пятнадцать. В тоже время добиваться низкой цены компании удастся не в ущерб качеству, а благодаря оптимизации производства. Кроме того, в компании разрабатываются собственные технические решения, например, растровый светильник с электронным пускорегулирующим аппаратом. Зарубежные аналоги стоят в два-четыре раза дороже, компания же адаптировала свою разработку по цене к требованиям российского рынка, обеспечив себе существенный отрыв от конкурентов.

Идти на пару шагов впереди конкурентов – стратегическая установка группы. Это относится не только к светильникам, производство которых в «Терне» не считают своим основным видом деятельности, хотя в структуре выручки их доля составляет 17%. «Мы не позиционируем себя как светотехническую компанию,- поясняют в руководстве группы,- мы производим все, что интересно строительным и отделочным фирмам».

Рост рынка отделочных материалов из пластика – еще один тренд, который владельцы компании смогли выявить заблаговременно. Начав производство несколько лет назад, компания уже занимает 28% рынка сайдинга и около 45% -- металлических потолочных профилей. В 2001 году фирма первая в России запустила три сайдинговые линии в Мытищах. В 2003 году к ним добавились новые: две – для подоконников и четыре – для отделочных ПВХ-панелей. Сейчас общее количество экструзионных линий достигло 36. После завершения собственной программы развития и покупки конкурентов «Деко-Д» и «Алюпласт» «Терна» заставила поволноваться своего главного конкурента – компанию «Альта-Профиль» и стала крупнейшим производителем пластиковых стройизделий. Сегодня «Терна» - крупнейший переработчик ПВХ среди производителей профильно-погонажных изделий с узнаваемым брендом.

Бизнес компаний, ориентированных на импортозамещение, таких как «Терна», почти выдал с российского рынка иностранцев. Доля импортной отделки из ПВХ составляет сегодня не больше трети, хотя всего несколько лет назад занимала более 50 %. Покупатели все больше отдают предпочтение отечественным товарам, в первую очередь, из-за дешевизны по сравнению с импортными, даже с учетом роста цен на сырье. Однако, серьезную озабоченность руководства фирмы вызывают дефицит сырья для производства ПВХ, рост железнодорожных тарифов, снижение спроса на дешевую пластиковую отделку и другие отделочные материалы. Тяготит бизнес и высокая долговая нагрузка, и

беспокоящее весь деловой мир снижение спроса на строительную продукцию и услуги в связи с кризисными явлениями в экономике. Однако, как свидетельствуют результаты прогнозов, надежды производителей строительных материалов на дальнейший рост рынка вполне оправданны. Потолочные профили, внешняя и внутренняя пластиковая отделка используются в основном при строительстве и ремонте коммерческой недвижимости. Спрос на коммерческие помещения в Москве превышает предложение, причем, если рынок офисной недвижимости близок к насыщению, то складских помещений пока не хватает. Строители, догоняя растущий спрос, вводят 2,5-3 млн. кв. метров новых площадей ежегодно, так что производителям отделочных материалов есть, где развернуться, даже с учетом того, что московские офисы зачастую уже не довольствуются обычной отделкой. Хорошие прогнозы по дальнейшим темпам роста и на региональных рынках. Фирма уже создала 22 торговых филиала и планирует в ближайшем будущем довести их до 30. Такая обширная товаропроводящая сеть с выстроенной логистической системой позволит группе оперативно доставлять продукцию с низкими издержками даже в удаленные места, а значит, быть конкурентной по цене – решающему пока фактору на рынке отделочных материалов.

У группы нет проектов, которые окупались бы за год или два. Все начинания рассчитаны на долгосрочную перспективу. За два года «Терна» удвоила мощности по выпуску всех типов продукции и теперь собирается наращивать производство, докупая, по необходимости, новое оборудование, обустроявая свои производственные и торговые площади. Соответственно, объемы необходимых инвестиций расписаны до 2011 года – 1,85 млрд. руб. Средства, в основном, заемные.

В «Терне» уверены, что прочные позиции на рынке достигнуты, благодаря ее ориентации на серьезный бизнес. Фирма имеет собственную производственную и торговую недвижимость – более ста тысяч квадратных метров. Производство полностью автоматизировано, что исключает технологические ошибки в силу человеческого фактора, но требует полной загрузки производственных мощностей, поэтому речь идет о серьезном и крупном бизнесе. В компании придерживаются мнения, что на строительном рынке нужно работать с большими объемами, если речь идет о стандартизированных массовых продуктах, что обеспечит необходимую рентабельность и создаст финансовые возможности для разработки и производства нишевых или дизайнерских материалов. Поэтому руководство фирмы не приемлет аутсорсинг, как одну из технологий построения бизнеса.

По мнению руководства фирмы, все основные шаги в бизнесе компания уже сделала и в новые области идти не планирует: «Для нас существует определенность, и там, где она есть, все перерастает в плановость».

#### **Вопросы к анализу ситуации:**

1. Какие типы конкурентных стратегий применяет группа компаний «Терна»?
2. Как позиционирует себя данная компания на российском рынке?
3. В чем преимущества и недостатки современной формы стратегической кооперации, стратегического управления и планирования в форме холдинга?
4. Сущность стратегии лидерства в отрасли. Как данный вид стратегии использует менеджмент компании «Терна»?
5. Какова роль инновационной стратегии в процессе достижения конкурентных преимуществ?
6. Дайте характеристику профиля компании «Терна»/позиции на рынке, стратегические интересы, конкурентные преимущества, риски/.
7. С какой целью используется такая технология построения бизнеса как аутсорсинг?

8. Почему стала столь успешной стратегия импортозамещения, которую активно использовала данная компания? В чем состоят конкурентные преимущества современных российских предприятий по сравнению с зарубежными?

***Литература:***

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
2. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
3. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013

**Тема 5. Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии компании.**

***Аудиторное занятие***

Лекция на тему: Стратегия создания конкурентного преимущества как основа деловой стратегии компании.

План лекции:

- 5.1. Понятие конкурентного преимущества.
- 5.2. Стратегический анализ издержек.
- 5.3. Базовые деловые стратегии.
- 5.4. Интеграция конкурентных стратегий.

***Практическое занятие***

Основные вопросы для *устного опроса*:

1. Понятие и составляющие конкурентного преимущества.
2. Стратегия лидерства по издержкам.
3. Стратегия дифференциации.
4. Стратегии фокусирования.

***Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов):***

1. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства по издержкам?
2. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
3. Охарактеризуйте стратегии фокусирования. Каковы условия их выбора?
4. Какие конкурентные стратегии используются сегодня на российских предприятиях?

***Самостоятельная внеаудиторная работа***

***Кейс-задание***

Фирма специализируется на выпуске изделий бытовой техники: электроплит, стиральных машин, холодильного оборудования. Причем холодильники и морозильники освоены фирмой лишь в последние годы. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах. Объем реализации продукции в тыс. руб. за последние 4 года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции приведены в таблице 1.

№ п/п	Виды продукции	Исходные данные				Таблица 1	
		Объем реализации по годам (тыс. руб.)				Доля рынка в 2013 (в %)	
		2010	2011	2012	2013	Предприятия	Конкуренты
1.	Электролиты для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
2.	Электролиты для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
3.	Стиральные машины для России ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
4.	Стиральные машины для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
5.	Холодильное оборудование для России	-	-	60	100	1	7

Сформировать стратегию для каждой СБЕ, используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы).

Для решения данной задачи рекомендуется последовательно осуществить следующие действия:

1. Оценить потенциал организации как базового фактора ее конкурентоспособности. Для этого по каждой товарной группе следует спрогнозировать возможные изменения, исходя из представленной объемов реализации и факторов внешней среды. При этом целесообразно оценить значимость матричных методов, в частности модели Бостонской консультативной группы.

2. Рассчитать критерии для построения матрицы БКГ: темп роста рынка (как индикатор привлекательности) и относительная доля рынка (в качестве индикатора конкурентной позиции).

Рекомендуется заполнить рабочую таблицу:

Исходные значения для построения матрицы БКГ

Показатель/№продукции	1	2	3	4	5
Темпы роста продукции					
Относительная доля рынка					
Доля рынка СБЕ					
Доля рынка основного конкурента					

3. Построить матрицу БКГ (в качестве масштаба оценки рекомендуется применить среднее значение для определения темпа роста рынка).

4. Произвести позиционирование стратегических бизнес-единиц и выработку возможных стратегических альтернатив. Рекомендуется заполнить следующую таблицу.

Разработка стратегий СБЕ

Вид продукции	Группа СБЕ (по матрице БКГ)	Финансовые потребности	Стратегические альтернативы

### Литература:

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016.

3. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016

## **Тема 6. Выбор стратегии фирмы.**

### **Аудиторное занятие**

Лекция на тему: Выбор стратегии фирмы.

План лекции:

- 6.1. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
- 6.2. Выбор стратегии в зависимости от масштабов деятельности.
- 6.3. Выбор стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли.
- 6.4. Учет рыночной позиции фирмы при выборе стратегии.
- 6.5. Портфельные методы и модели выбора стратегии.

### **Практическое занятие**

Основные вопросы для устного опроса:

1. Выбор стратегии в зависимости от масштабов деятельности.
2. Выбор стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли.
3. Учет рыночной позиции фирмы при выборе стратегии.
4. Портфельные методы и модели выбора стратегии.

### **Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов):**

1. Преимущества малого и крупного бизнеса при выборе стратегического курса.
2. Конкурентные стратегии в новых отраслях и в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
3. Стратегии для фирм, которые действуют в стадиях стагнации или спада.
4. Стратегии фирм – претендентов на лидерство; стратегии фирм, следующих за лидером; стратегии фирм со слабой конкурентной позицией.
5. Матрица жизненных циклов.
6. Матрицы стратегических соответствий.
7. Матрица финансовой стратегии.

### **Самостоятельная внеаудиторная работа**

#### **Решение типовых ситуаций**

Ситуация.

На предприятии три стратегических бизнес - единицы. Их экономическая характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности стратегических бизнес -единиц А, Б, В

Наименование показателя	Значение показателя по соответствующей бизнес -единице		
	А	Б	В
Объем реализации продукции (тыс. руб.)	6000	3414	4560
Переменные затраты (тыс. руб.)	4500	1886	1230
Постоянные затраты (тыс. руб.)	850	1235	3780
Цена за 1 ед. продукции (руб.)	12	150	30
Количество реализованной продукции (тыс. руб.)	500	22,76	152
Средний темп роста рынка (%)	112	102	105
Коэффициент относительной доли рынка	2	1,8	0,2

Определить и обосновать возможные деловые (конкурентные) стратегии для данных сфер бизнеса предприятия.

Для решения данной задачи рекомендуется последовательно осуществить следующие действия:

1. Оценить потенциал организации в разрезе каждой стратегической бизнес - единицы. Для этого, используя исходную информацию, следует произвести позиционирование стратегических бизнес - единиц, построив **матрицу Бостонской консультативной группы**.
2. Произвести выработку возможных стратегических альтернатив для каждой СБЕ, для чего рекомендуется заполнить следующую таблицу.

Таблица 2 - Разработка стратегий СБЕ

Наименование СБЕ	Группа СБЕ (по матрице БКГ)	Возможные стратегические альтернативы

Целесообразно не только определить возможные стратегические альтернативы, но и проанализировать комплекс функциональных (поддерживающих) стратегий.

#### ***Литература:***

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016.
3. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016.
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013

### **Тема 7. Реализация стратегии.**

#### ***Аудиторное занятие***

Лекция на тему: Реализация стратегии.

План лекции:

- 7.1. Приведение структуры организации в соответствие со стратегией.
- 7.2. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям.
- 7.3. Управление в режиме реального времени.
- 7.4. Сопротивление изменениям в ходе реализации стратегии.
- 7.5. Управление стратегическими изменениями.

#### ***Практическое занятие***

Основные вопросы для устного опроса:

1. Выбор структуры управления, адекватной стратегическим целям организации.
2. Изменения, вносимые стратегией в оргкультуру организации.
3. Типы управленческого сопротивления в ходе реализации стратегии: организационное и поведенческое.
4. Управление стратегическими изменениями.

#### ***Вопросы для самостоятельного изучения (подготовка докладов и рефератов):***

Концепция инжиниринга и реинжиниринга.

#### ***Самостоятельная внеаудиторная работа***

#### ***Профессионально-исследовательское задание***

На основе данных, полученных в ходе практики, провести анализ действующей в организации стратегии, дав ее развернутую характеристику и критический анализ,

применив методы стратегического анализа и планирования.

### ***Литература:***

1. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
2. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016.
3. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016.

### ***Сценарий изучения дисциплины.***

На лекциях преподаватель дает общую характеристику рассматриваемого вопроса. Во время лекционного занятия необходимо фиксировать все спорные моменты и проблемы, на которых останавливается преподаватель. Потом именно эти аспекты станут предметом самого пристального внимания и изучения на практических занятиях. При подготовке к практическому занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации.

#### ***Подготовка к текущему и промежуточному контролю***

Для решения конкретных ситуаций, аналитических заданий, участия в деловых играх необходимо учитывать как собственный опыт, так и опыт в системе менеджмента, полученный по данным учебной, научной, периодической литературы, анализа соответствующих интернет-ресурсов.

#### ***Подготовка реферата или доклада***

Студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность и значимость темы;
- ознакомиться с литературой и сделать её анализ;
- собрать необходимый материал для исследования;
- провести систематизацию и анализ собранных данных;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования;
- по результатам полученных данных сделать собственные выводы.

Реферат (доклад) должен быть оформлен: напечатан, подписан и сдан преподавателю в установленные сроки.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 Times New Roman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объем реферата – 10-15 страниц.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### ***6.1. Основная литература.***

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 29.10.2023).

2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015
4. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016.
5. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016.

#### *6.2. Дополнительная литература.*

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с
2. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016
3. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
4. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
5. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016
6. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013

#### *6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.*

Тексты лекций, наборы слайдов, раздаточный материал к разбору конкретных ситуаций, аналитических заданий.

#### *6.4. Нормативные правовые документы.*

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 1. от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ
2. Налоговый кодекс РФ. Часть 1. 31 от июля 1998 года № 146-ФЗ
3. Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции».
4. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»

#### *6.5. Интернет-ресурсы.*

1. Международное сообщество менеджеров: /Сайт/. - CJRL
2. <http://www.mevriz.ru> Менеджмент в России и за рубежом: [Электронный журнал]. URL
3. <http://www.vopreco.ru> Журнал «Вопросы экономики»
4. <http://re-j.ru> Журнал «Российский экономический журнал»
5. Административно-управленческий портал: [Сайт/. – URL.: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. Доступ свободный
6. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ): [Сайт]. - URL: <http://akeu.ru>. Доступ свободный
7. Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий: /Сайт/. - (URL.: <http://www.betec.ru>. Доступ свободный
8. Информационно-методические материалы по реинжинирингу бизнес-процессов: /Сайт/. - (URL: <http://www.reengine.ru>. Доступ свободный
9. Международное сообщество менеджеров: /Сайт/. - CJRL: <http://www.e-xecutive.ru>.



Доступ свободный

10. Менеджмент в России и за рубежом: [Электронный журнал]. URL: <http://www.mevriz.ru>. Доступ свободный

6.6. Иные источники.

[www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) ЭБС IPRbooks

<http://www.consultant.ru> Консультант Плюс

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Тип помещения	Наименование оборудования	Перечень программного обеспечения, информационно-справочных систем
Аудитория для проведения лекционных занятий, групповых и индивидуальных консультаций	наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, персональный компьютер	Microsoft Windows Server Standart 2008R2 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 7 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 8 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62235598) KasperskyEndpointSecurity (1800-151224-120308-263-113)
Аудитория для проведения практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации	маркерная доска, компьютерные колонки, персональные компьютеры, специализированная мебель.	Microsoft Windows Server Standart 2008R2 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 7 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 8 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62235598) KasperskyEndpointSecurity (1800-151224-120308-263-113)
Помещение для самостоятельной работы	маркерная доска, персональные компьютеры, специализированная мебель.	Microsoft Windows Server Standart 2008R2 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 7 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 8 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62235598) KasperskyEndpointSecurity (1800-151224-120308-263-113)
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Специализированная мебель, персональные компьютеры	Microsoft Windows Server Standart 2008R2 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 7 номер лицензии (49498169) Microsoft Windows Professional 8 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62003131) Microsoft Office Professional Plus 2013 номер лицензии (62235598) KasperskyEndpointSecurity (1800-151224-

## Приложение 1

*Перечень оценочных средств в соответствии с иерархией целей по – Блуму  
по дисциплине Б1.В.ДВ.10.1 Стратегический менеджмент  
направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление*

№	Уровень сложности	Формулировка заданий	Оценочные средства
1.	Знание	-сформулировать сущность теоретических и методологических основ стратегического управления  - раскрыть методологию стратегического анализа и планирования	Тест  Опрос устный  Письменные ответы на вопросы
2.	Понимание	-охарактеризовать особенности стратегических изменений современной организации  -интерпретировать результаты практики стратегического менеджмента в целях использования их для оценки происходящих в обществе событий	Тест  Решение типовых ситуаций  Эссе
3.	Применение	-применять инструменты анализа факторов внутренней и внешней среды организации в целях обеспечения ее конкурентоспособности и выживаемости в долгосрочной перспективе  - использовать методологию стратегического анализа и планирования  -применять различные инструменты стратегического анализа и планирования для осуществления стратегических изменений	Кейс-задания  Компетентностно-ориентированные задания(КОЗ)  Практические контрольные задания (ПКЗ)
4.	Анализ	-идентифицировать факторы внешней и внутренней среды в целях диагностики угроз  -оценивать параметры качества стратегических решений,  -исследовать и выявлять отклонения в реализации стратегии и принятия корректирующих мер	Кейс-задание  Реферат  Дискуссия
5.	Синтез	- систематизировать и обобщать информацию, участвовать в коллективных действиях по решению конкретных ситуаций в процессе стратегического управления объектом	Кейс-задание  Профессионально-исследовательские задания (ПИЗ)

		-применять системный подход к выработке стратегий развития организации	
6.	Оценка	-осуществлять оценку альтернатив в целях реализации программ организационных изменений  - обосновывать стратегические решения с учетом неопределенности и риска	Кейс-задание