

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ П.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**
Институт дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор института дополнительного
профессионального образования

/Ю.Г. Голуб/
2019 г.

**Рабочая программа дисциплины
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**





Направление подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки
**Публичная деятельность органов государственной
и муниципальной власти**

Год начала подготовки по учебному плану: **2019**

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр
Форма обучения
Заочная

Саратов,
2019

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Мызрова Ольга Александровна		22.04.19
Председатель НМК	Талышков Геннадий Александрович		24.04.19
Заведующий кафедрой	Медведева Наталья Викторовна		23.04.19
Специалист Учебного управления	Григорь Светлана Анатольевна		14.05.19

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «**Стратегическое управление**» являются: подготовка бакалавров, владеющих методами и методиками разработки стратегий в органах государственного и муниципального управления, стратегического плана при управлении развитием государства, региона и муниципального образования, выявления факторов повышения эффективности организации управления.

В результате изучения курса выпускник должен решать следующие профессиональные задачи:

- анализировать и оценивать процесс стратегического управления государства, региона и муниципального образования;
- формировать стратегии развития региона и муниципального образования;
- проводить стратегический анализ функционирования отдельных объектов экономики государственного и муниципального образований;
- разрабатывать программу стратегических изменений в государстве, регионе и муниципальном образовании;
- развивать стратегическое партнерство.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Стратегическое управление» входит в базовую часть блока 1. Дисциплины (модули). Для успешного усвоения данной дисциплины студент должен иметь знания в области экономической теории, теории менеджмента, социально-экономической статистики.

Дисциплина «Стратегическое управление» формирует знания, умения и навыки, необходимые для успешного освоения следующих дисциплин: управление инновациями, управление проектами и программами, методы принятия управленческих решений, антикризисное управление и риск-менеджмент, а также прохождения практик, подготовки выпускной квалификационной работы.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Данная дисциплина способствует формированию следующей компетенции:

– способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретические основы государственного и муниципального стратегического управления;

- соотношение между стратегической установкой, целями и задачами органов государственного и муниципального управления;
- методы и принципы разработки стратегического плана развития государства и муниципального образования;
- модели и методологию государственного и муниципального стратегического управления;
- методы стратегического анализа государственного и муниципального стратегического управления;
- виды стратегий, направленных на обеспечение конкурентоспособности государства и муниципальных образований.

Уметь:

- разрабатывать концепцию стратегии развития государства и муниципального образования, осуществлять оценку диверсифицированного портфеля отраслей с использованием матричного анализа;
- разрабатывать программу стратегических изменений в государстве и муниципальном образовании в соответствии с нормативно-правовыми актами РФ и субъектов;
- решать задачи стратегического планирования и принимать управленческие решения по их реализации в условиях определенности и неопределенности;
- выбирать и обосновывать стратегические направления развития государства и муниципального образования.

Владеть:

- методами разработки концепции стратегии развития государства и муниципального образования, оценки диверсифицированного портфеля отраслей с использованием матричного анализа;
- навыками разработки программы стратегических изменений в государстве и муниципальном образовании в соответствии с нормативно-правовыми актами РФ и субъектов;
- методами стратегического планирования и принятия управленческих решений по реализации поставленных задач в условиях определенности и неопределенности;
- навыками выбора и обоснования стратегических направлений развития государства и муниципального образования.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часов.

4.1.1. Структура дисциплины

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля Формы промежуточной аттестации
				Лекции	Практ. занятия	Семинары	КСР	
1	Методология стратегического государственного и муниципального управления	6		2		2	44	Опрос, практические задания, контрольная работа
2	Принятие решений в стратегическом управлении	6		1		2	30	
3	Анализ ресурсов государства и муниципального образования	6		1		4	30	
4	Стратегии роста	6-7		2		4	30	
5	Стратегии внешнеэкономической деятельности	7				4	57	
6	Оценка стратегий и их осуществимости	7		2		4	56	
7	Всего	6 7		8		20	247	

4.1.2. Структура дисциплины по индивидуальному плану обучения в ускоренные сроки на базе среднего профессионального образования

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля Формы промежуточной аттестации
				Лекции	Практ. занятия	Семинары	КСР	
1	Методология стратегического государственного и муниципального управления	2-3		2		0	46	Опрос, практические задания
2	Принятие решений в стратегическом	3		1		0	32	

	управлении							
3	Анализ ресурсов государства и муниципального образования	3		1		2	32	
4	Стратегии роста	3		2		2	32	
5	Стратегии внешнеэкономической деятельности	3-4				2	59	
6	Оценка стратегий и их осуществимости	4		0		2	60	
7	Всего	3 4		6		8	261	4, Зачет, 9, Экзамен

4.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Методология стратегического государственного и муниципального управления

1.1. Цели и задачи стратегического государственного и муниципального управления.

Возникновение стратегического государственного и муниципального управления как самостоятельной дисциплины. Этапы становления стратегического государственного и муниципального управления как самостоятельной области исследования и управленческой практики: бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, Научные подходы к определению стратегического государственного и муниципального управления: анализ окружения, цели и средства, деятельностный подход. Цели и задачи стратегического государственного и муниципального управления.

1.2. Модель и методология стратегического государственного и муниципального управления.

Общая модель стратегического государственного и муниципального управления. Основные этапы проведения исследований в области стратегического государственного и муниципального управления: анализ внешнего окружения, планирование направления развития, планирование стратегии, осуществление стратегии. Методологические основания стратегического государственного и муниципального управления: изучение рынка, сбор информации, эмпирические исследования, транснациональный бизнес, принятие решений, дух предпринимательства, видение долгосрочных перспектив, стратегические альтернативы, междисциплинарный подход, оптимизация использования ресурсов, осуществление стратегии и контроль. Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования. Школа предпринимательства. Школа когнитивная. Школа обучения. Школа власти. Школа организационной культуры. Школа внешней среды. Школа конфигурации.

Тема 2. Принятие решений в стратегическом управлении

2.1. Природа стратегических решений.

Миссия и цели развития государства и муниципального образования. Содержание стратегической установки. Соотношение между стратегической установкой, целями и задачами стратегического государственного и муниципального управления. Стадии принятия стратегических решений в области государственного и муниципального управления. Запрограммированными и незапрограммированными решениями. Основные характеристики стратегических решений.

2.2. Уровни стратегического управления.

Модели процесса стратегического государственного и муниципального управления. Цель и результаты стратегического анализа. Цель, задачи, ожидания и полномочия. Цель и результаты анализа внутренних ресурсов. Выработка вариантов стратегии государственного и муниципального управления. Оценка вариантов стратегии государственного и муниципального управления. Выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы. Стратегические планы: потребностей в трудовых ресурсах, потребностей в капитале, потребностей в исследованиях и разработках. Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах. Выбор системы стратегического государственного и муниципального управления. Выбор организационного объединения и систем контроля. Стратегическое изменение: изменение, нововведение, преобразование. Классификация стратегических изменений. Постепенное, или ступенчатое, изменение. Фундаментальное, революционное изменение. Типы изменений: преемственное, ступенчатое, колебательное, глобальное. Стадии реализации стратегического изменения.

Тема 3. Анализ ресурсов государства и муниципального образования

3.1. Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации.

Внутренний анализ государства и муниципального образования: анализ ресурсов; анализ рынков и сбыта; анализ финансовых ресурсов; анализ развития сферы производства; анализ демографической ситуации и трудовых ресурсов. Основные элементы внутреннего анализа: цели и задачи, структура управления, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, сфера производства, сфера обращения, сфера потребления, сбыт, исследования и разработки, системы и процедуры.

Семинарское занятие. Решение задач и рассмотрение деловых ситуации по эффективности использования ресурсов муниципального образования и разработка стратегических решений по улучшению их использования.

3.2. Оценка наличия и использования внутренних ресурсов государства и муниципального образования.

Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Структура цепочки создания ценности. Результативность использования ресурсов. Эффективность использования ресурсов: использование капитала, использование трудовых ресурсов, использование финансовых систем, использование возможностей маркетинга. Портфельный анализ.

Семинарское занятие. Решение задач по оценке результативности использования ресурсов и разработке финансовой стратегии. Оценка конкурентоспособности региона

Тема 4. Стратегии роста

4.1. Определение направлений роста.

Варианты стратегического развития государства и муниципального образования: оставить все без изменений; обеспечить внутренний рост; выбрать стратегию внешнего роста; произвести изъятие вложений; выйти на международный рынок. Стратегии, ориентированные на внутренний рост: более глубокое внедрение на рынок (концентрация, развитие рынка, разработка нового товара, обновление. Стратегии внешнего роста: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция (прямая интеграция, обратная интеграция), концентрическая диверсификация, конгломератная диверсификация. Сущность, преимущества цели и задачи стратегии изъятие вложений или упадок.

Семинарское занятие.

Рассмотрение деловых ситуаций по определению условий и вариантов стратегического роста экономики муниципального образования.

4.2. Типы стратегий внутреннего и внешнего роста.

Комбинации стратегий «товар-рынок». Принципы стратегии «концентрация», ее преимущества, недостатки и особенности применения. Принципы стратегии «развитие рынка» муниципального образования, ее преимущества, недостатки и особенности применения. Принципы стратегии «разработка или обновление продукта», ее преимущества, недостатки и особенности применения. Принципы стратегии «диверсификация», ее преимущества, недостатки и особенности применения. Матрица диверсификаций. Финансовые воздействия стратегий внутреннего роста. Принципы стратегий внешнего роста, их преимущества, недостатки и особенности применения.

Семинарское занятие.

Рассмотрение деловых ситуаций по определению условий и типов стратегий внутреннего и внешнего роста региона.

Тема 5. Стратегия внешнеэкономической деятельности

5.1. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений.

Структурный анализ конкурентного окружения. Типы внешней среды и их влияние на деловую среду. «Модель пяти сил» Портера. Методика структурного анализа. Анализ стратегических факторов, управляющих затратами. Стратегический групповой анализ. Общие конкурентные стратегии.

Семинарское занятие.

1. Структурный анализ конкурентного окружения.
2. Построение «Модели пяти сил» Портера.
3. Решение задач по портфельному анализу.

5.2. Направления международного стратегического развития.

Причины выбора международного варианта стратегического развития государства и муниципального образования. Факторы выталкивания. Факторы втягивания. Типичные трудности при реализации международной стратегии государственного и муниципального управления. Специфические стратегии их преимущества, недостатки, механизм формирования и выполнения: дочернее предприятие в полной собственности (создание предприятия на пустом месте; частичное или полное поглощение зарубежных предприятий или их активов), совместное предприятие (недолевые, долевые); лицензирование; франчайзинг; оффшорное производство; экспорт, импорт.

Семинарское занятие.

1. Направления международного стратегического развития.
2. Особенности оффшорного производства.

Тема 6. Оценка стратегий и их осуществимости

6.1. Стратегии организационных изменений и преодоление сопротивления изменениям.

Причины сопротивления стратегическим изменениям. Эгоистический интерес. Неправильное понимание целей стратегического государственного и муниципального управления. Различная оценка последствий осуществления стратегии. Низкая терпимость к изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Факторы преодоления сопротивления изменениям: учет причин поведения личности, значение авторитета руководителя, предоставление информации группе, достижение общего понимания, чувство принадлежности к группе, авторитет группы для ее членов, поддержка изменений лидером группы, информированность членов группы, сущность и критерии оценки стратегии. Методы преодоления сопротивления изменениям Котлера и Шлезингера. Методы преодоления сопротивления изменениям (информирование и общение, участие и вовлеченность. Помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптация, явное и неявное принуждение. Сущность стратегии изменения. Директивная стратегия. Стратегия, основанная на переговорах. Нормативная стратегия. Аналитическая стратегия. Стратегия, ориентированная на действие. «Правила» проведения изменений (правила действий для пресечения новаторства). Стратегический континуум (по Дж. Котгеру и Л. Шлезингеру).

Семинарское занятие.

1. Причины возникновения и виды сопротивлений стратегическим изменениям.
2. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям.
3. Виды стратегий организационных изменений

6.2. Сущность и критерии оценки стратегии.

Направления оценки стратегии: оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации; сравнение результатов ре-

лизации стратегии с уровнем достижения целей. Основные элементы эффективной системы оценки (мотивация для оценки, информация для оценки, критерии оценки, решения по результатам оценки стратегии). Оценка стратегической логики вариантов. Анализ портфеля заказов. Матрица МакКинси. Анализ жизненного цикла. Бенчмаркинг. Анализ отдачи от стратегии.

Семинарское занятие. Решение задач по построению матрицы МакКинси, построению конкурентного профиля региона.

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Одной из основных активных форм обучения профессиональным компетенциям для бакалавриата являются практические (семинарские) занятия. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах по дисциплине «**Стратегическое управление**» составляет 75 % аудиторных занятий.

Система проверки знаний по дисциплине включает опрос, решение практических задач, анализ кейсов.

В процессе преподавания по каждой теме используются различные активные формы обучения:

Мультимедийная презентация. Современная мультимедийная презентация – это один из самых перспективных обучающих инструментов, позволяющий одновременно задействовать графическую, текстовую и аудиовизуальную информацию, т.е. мультимедийные презентации представляют собой сочетание самых разнообразных средств представления информации, объединенных в единую структуру. Чередование или комбинирование текста, графики, видео и звукового ряда позволяет донести информацию по дисциплине в максимально наглядной и легко воспринимаемой форме.

Широкий спектр вариантов возможного применения интерактивных презентаций обеспечивается многочисленными преимуществами и достоинствами мультимедиа, которые обеспечивают практически неограниченную универсальность использования мультимедийных презентаций.

Мультимедийная презентация Power Point - классический вариант мультимедийной презентации, основанной на демонстрации слайд-шоу. Этот вид презентаций отличается простотой использования и легкостью видоизменения содержания, основных параметров и настроек. Презентации PowerPoint необходимы для оптимизации учебного процесса, именно поэтому в настоящее время широко используются при проведении семинаров. Удобная слайдовая структура и возможность разместить достаточный объем графической и текстовой ин-

формации. В состав данного вида презентаций включаются графические объекты типа диаграмм, организационных структур, фотографий и схем.

Дискуссии. Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают своё мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

Деловые игры. Деловая игра – метод имитации (подражания, изображения) принятия решений работниками в различных производственных ситуациях (в учебном процессе – в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме. Деловые игры применяются в качестве средства активного обучения праву, экономике, бизнесу, познания норм поведения, освоения процессов принятия решения.

Круглые столы. Круглый стол – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Проблемное изложение. Проблемное изложение – педагогический метод, при котором лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс.

Занятия лекционного типа для соответствующих групп студентов не могут составлять более 60 % аудиторных занятий в соответствии с ФГОС по данному направлению.

Адаптивные технологии, применяемые при изучении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.

При изучении дисциплины студентами с инвалидностью и студентами с ограниченными возможностями здоровья могут использоваться следующие адаптивные технологии:

– *Учет ведущего способа восприятия учебного материала.*

При нарушениях зрения студенту предоставляется возможность использования учебных и раздаточных материалов, напечатанных укрупненным шрифтом, использование опорных конспектов для записи лекций, предоставления учебных материалов в электронном виде для последующего прослушивания, аудиозапись. При нарушениях слуха студенту предоставляется возможность занять удобное место в аудитории, с которого в максимальной степени обеспечивается зрительный контакт с преподавателем во время занятий, использования наглядных опорных схем на лекциях для облегчения понимания материала, преимущественное выполнение учебных заданий в письменной форме (письменный опрос, тестирование, контрольная работа, подготовка рефератов и др.)

– *Увеличение времени на анализ учебного материала.*

При необходимости для подготовки к ответу на практическом (семинарском) занятии, к ответу на зачете, экзамене, выполнению тестовых заданий студентам с инвалидностью и студентам с ограниченными возможностями здоро-

вья среднее время увеличивается в 1,5–2 раза по сравнению со средним временем подготовки обычного студента.

– *Создание благоприятной, эмоционально-комфортной атмосферы при проведении занятий, консультаций, промежуточной аттестации.*

При взаимодействии со студентом с инвалидностью, студентом с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности его психофизического состояния, самочувствия, создаются условия, способствующие повышению уверенности в собственных силах. При неудачах в освоении учебного материала, студенту с инвалидностью, студенту с ограниченными возможностями здоровья даются четкие рекомендации по дальнейшей работе над изучаемой дисциплиной (разделом дисциплины, темой).

Студенты-инвалиды и лица с ОВЗ имеют возможность в свободном доступе и в удобное время работать с электронными учебными пособиями, размещенными на официальном сайте <http://library.sgu.ru/> Зональной научной библиотеки СГУ им. Н.Г. Чернышевского, которая объединяет в базе данных учебно-методические материалы, полнотекстовые учебные пособия и хрестоматийные, тестовые и развивающие программы.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

6.1. Вопросы для самостоятельного изучения

По теме 1. Методология стратегического менеджмента

1. История становления стратегического государственного и муниципального управления
2. Стратегическая значимость производственной деятельности для государства и муниципального образования
3. Назначение стратегического государственного и муниципального управления.
4. Школы стратегического управления и процесс формирования стратегии

По теме 2. Принятие решений в стратегическом управлении

1. Элементы стратегии: миссия, стратегические цели, задачи организации
2. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей.
3. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии.
4. Типы стратегий.
5. Содержание стратегии как документа.
6. Стратегические решения.
7. Стратегическое прогнозирование.
8. Процесс формирования стратегий.
9. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус.
10. Реализация стратегии

По теме 3. Анализ ресурсов государства и муниципального образования

1. Виды стратегического планирования.
2. Цикл и методы стратегического планирования. Сущность и содержание стратегического планирования.
3. Методы, формы и показатели стратегического планирования.
4. Стратегический анализ использования ресурсов региона.

По теме 4. Стратегии роста

1. Понятие, виды и типы корпоративных стратегий.
2. Стратегии пассивного роста.
3. Стратегии прогрессирующего роста.
4. Стратегии сокращения
5. Комбинированные стратегии.
6. Стратегии пассивного роста и их особенности.
7. Стратегии интенсивного роста.
8. Стратегии диверсификационного роста.
9. Стратегии сокращения.
10. Финансовые последствия реализации базовых стратегий.

По теме 5. Стратегия внешнеэкономической деятельности

1. Направления международного стратегического развития
2. Факторы конкурентоспособности региона.
3. Конкурентные преимущества региона.
4. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность региона.
5. Стратегический анализ конкурентной рыночной позиции
6. Наступательные стратегические позиции: преимущества и недостатки.
7. Оборонительные стратегические позиции: преимущества и недостатки.
8. Смешанные стратегические позиции

По теме 6. Оценка стратегий и их осуществимости

1. Методы преодоления сопротивления изменениям.
2. Факторы преодоления сопротивления изменениям.
3. Показатели оценки результативности стратегии.
4. Анализ и оценка реализации стратегии.

6.2. Вопросы и задания для текущего контроля

По теме 1. Методология стратегического менеджмента

Вопросы для подготовки к опросу

1. Какие цели и задачи стратегического управления в Вашем регионе?
2. Определите миссию, цели и задачи муниципального образования.
3. Этапы стратегического управления.
4. Сравнительная характеристика научных школ стратегического управления.

По теме 2. Принятие решений в стратегическом управлении

Вопросы для подготовки к опросу

1. Этапы формирования стратегии.
2. Проблемы процесса реализации стратегии.

Практическое задание

Проведите анализ внешней среды муниципального образования с помощью: PEST-анализа, EFAS – формы, анализа микросреды, модели «пяти сил» М. Портера, ключевых факторов успеха (КФУ), матрицы BCG. На основании проведенного анализа внешней среды определите и обоснуйте Ваши выводы о стратегическом развитии региона.

По теме 3. Анализ ресурсов государства и муниципального образования

Практическое задание

Проведите стратегический анализ внутренней среды муниципального образования с помощью методов: SWOT - анализ, SNW – анализ, матрица GE – McKinsey.

По теме 4. Стратегии роста

Практическое задание

Может ли руководство фирмы выбрать стратегию:

- Увеличение объемов производства и сбыта (60 000 ед, 70 000 ед.).
- Одновременно увеличить долю рынка за счет увеличения производства и снижения цены.
- Провести анализ при производстве 60 000 ед. переменные затраты увеличиваются на 15%, а постоянные – на 20%; при производстве 70 000 ед. переменные затраты увеличиваются на 8%, а постоянные – на 3%.

Исходные данные: затраты фирмы в 2018 г. на производство 48 000 ед. продукции составили 6200 тыс. руб. Наименьшее и наибольшее количество выпущенной продукции было в феврале и июле. Объем производства и затраты, соответственно, составили 4000 и 6400 ед. продукции, а затраты составили соответственно 4500 и 6700 тыс. руб. Цена реализации составляет 129 руб., что соответствует цене конкурентов.

По теме 5. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Вопросы для опроса

1. Виды стратегий внешнеэкономической деятельности.
2. Особенности современного этапа развития стратегий по выходу на международный рынок.

Практическое задание

Предприятие производит 100 тыс. шт. изделий типа А. Цена реализации — 2570 руб.; средние переменные издержки — 1800 руб./шт.; постоянные издержки — 38,5 млн. руб.

Провести анализ чувствительности прибыли предприятия, если:

1. Цена изменяется на 10%. Как изменяется прибыль? На сколько единиц продукции можно сократить объем реализации без потери прибыли?

2. Оценить влияние 10-процентного изменения переменных расходов на прибыль.

3. Оценить влияние 10-процентного изменения постоянных расходов на прибыль.

4. Оценить влияние 10-процентного увеличения объема реализации.

По теме 6. Оценка стратегий и их осуществимости

Практическое задание

1. Предприятие производит товар А, реализуя 400 шт. в месяц по цене 250 тыс. руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 тыс. руб./шт., постоянные издержки предприятия — 35 000 тыс. руб. в месяц.

Выберите и обоснуйте вариант действий руководства предприятия:

- Увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. в месяц, что должно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30 000 тыс. руб.

- Использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 тыс. руб. на каждую единицу продукции. Однако это приведет к снижению качества изделия и может вызвать снижение объема реализации до 350 шт. в месяц.

- Снизить цену реализации на 20 тыс. руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 тыс. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%.

- Перевести сотрудников отдела сбыта с окладов (суммарный месячный фонд оплаты 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение 15 тыс. руб. с каждой проданной плиты. Предполагается, что объем продаж вырастет на 15%.

- Снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести увеличение ежемесячного объема оптовых продаж на 150 плит. Какую следует назначить оптовую цену, чтобы прибыль возросла на 3000 тыс. руб.?

2. Определить наиболее выгодный для предприятия вид продукции и чистую прибыль акцию в следующем году.

Предприятие производит три вида изделий:

Показатель	Изделие А	Изделие В	Изделие С
Объем реализации, тыс. шт.	100	150	300
Цена, руб./шт.	2570	1460	735
Переменные издержки, руб./шт., в том числе			
- материалы	720	360	360
- зарплата	1080	540	216

Средние трудовые затраты на изготовление каждого вида продукции составляют 1080 руб./час. Затраты физического труда при изготовлении изделия А — 1 час/шт., В — 0,5 час/шт., С — 0,2 час/шт. Затраты машинного времени следующие: А — 1 час/шт., В — 0,5 час/шт., С — 0,1 час/шт. На основе этих данных получены расчетные показатели валовой маржи на человеко-час и ма-

шино-час. Проценты за кредит, относимые на себестоимость, у предприятия составляют 63,2 млн. руб. Чистая прибыль на акцию равна 20 000 руб. В следующем году планируется 10-процентное увеличение выручки от реализации.

6.3. Тестовые вопросы по дисциплине

1. Стратегическое управление - это

- 1) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;
- 2) источник формирования конкурентного преимущества;
- 3) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;

2. Один из основных конечных продукта стратегического управления

- 1) потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) формулировка долгосрочных целей;
- 3) план стратегического развития организации;
- 4) информация;
- 5) анализ внешней и внутренней среды.

3. Объект стратегического управления

- 1) кадры организации;
- 2) продукт;
- 3) услуга;
- 4) ресурсы организации;
- 5) стратегическое хозяйственное подразделение.

4. Основная задача стратегического управления

- 1) обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению;
- 2) обеспечение реализации отдельных функций бизнеса;
- 3) реализация функции снабжения;
- 4) обеспечение функции обслуживания клиентов;
- 5) реализация функции продажи.

5. Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием

- 1) формулировка стратегии;
- 2) наличие потенциала;
- 3) цели;
- 4) временной фактор.

6. Процесс формулирования миссии и целей называется

- 1) Анализ стратегического окружения;
- 2) Стратегическое поведение;
- 3) Стратегическое планирование;
- 4) Стратегическое управление;
- 5) Стратегический маркетинг.

7. Характерные особенности стратегических решений (несколько ответов)

- 1) инновационны по своей природе

- 2) направлены на решение конкретных задач
- 3) неопределенны по своей природе
- 4) субъективны по своей природе
- 5) объективны по своей природе

8. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии

- 1) отсутствие необходимых ресурсов
- 2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
- 3) плохое знание внешнего рынка
- 4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

9. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического управления

- 1) организационные
- 2) социальные
- 3) экономические
- 4) правовые
- 5) политические
- 6) исследования ситуации и развития компании

10. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического управления

- 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время
- 2) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию

реальны ли установленные цели

- 3) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет
- каким способом достигнуть желаемого

11. Корпоративная стратегия - это

- 1) деловая стратегия;
- 2) функциональная стратегия;
- 3) портфельная стратегия;
- 4) миссия организации;
- 5) долгосрочное планирование.

12. Последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- 1) бюджетирование
- 2) долгосрочное планирование
- 3) стратегическое планирование
- 4) Стратегическое управление

13. К числу стратегических решений можно отнести:

- 1) реконструкцию предприятия
- 2) внедрение новой технологии
- 3) пересмотр условий поставки
- 4) выход на новые рынки сбыта
- 5) приобретение, слияние предприятий

- 6) внедрение новой системы мотивации персонала
- 7) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

14. Высший уровень стратегического управления — ... уровень.

- 1) деловой
- 2) корпоративный
- 3) функциональный

15. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

- 1) приемлемость
- 2) измеримость
- 3) определенность во времени, сроках достижения
- 4) достижимость
- 5) гибкость
- 6) сопоставимость
- 7) взаимная поддержка
- 8) конкретность
- 9) согласованность

16. По очередности достижения цели делятся на ...

- 1) большие и малые
- 2) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- 3) конкурирующие, независимые и дополнительные
- 4) экономические и неэкономические

17. Термин «угрозы и возможности» означает

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

18. Отбирать необходимую информацию для формирования стратегии позволяют

- 1) технология
- 2) цели
- 3) стратегия
- 4) миссия

19. Составляющие внешней среды

- 1) микроокружение
- 2) мегаокружение
- 3) макроокружение
- 4) миниокружение

20. SWOT-анализ включает ...

- 1) анализ возможностей и вероятных угроз
- 2) анализ сильных и слабых сторон
- 3) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- 4) все отмеченное выше

21. Различия STEP и SWOT анализов:

- 1) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внеш-

ней, так и внутренней среды

2) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

3) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

22. Первый этап процесса стратегического управления

1) анализ среды

2) определение миссии

3) определение целей

4) выработка стратегий поведения

23. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды

1) принцип конкурентоспособности

2) динамический принцип и принцип сравнительного анализа

3) метод наблюдения

4) системный подход

5) принцип учета специфики региона

6) сравнительный подход

7) комплексный анализ

24. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

1) зона наибольшего хозяйственного риска

2) перспективный сегмент рынка

3) сегмент окружающей бизнес-среды, на который имеется выход

4) свободная экономическая зона

25. Критерии успешной стратегии

1) соответствие среде

2) конкурентное преимущество

3) эффективность

4) полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности

5) внутренняя согласованность составляющих

6) допустимая степень риска

7) гибкость

26. Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям.

1) функциональным

2) базовым

3) корпоративным

4) отраслевым

27. Классификационные признаки систематизации стратегий

1) стадия жизненного цикла отрасли

2) относительная сила отраслевой позиции

3) организационная структура управления

4) степень агрессивности поведения в конкурентной борьбе

5) базовая концепция достижения конкурентных преимуществ

6) уровень принятия решений

28. Базовые стратегии:

- 1) стратегия роста
- 2) стратегия сокращения
- 3) стратегия достижения конкурентных преимуществ
- 4) комбинированная стратегия
- 5) стратегия лидера

29. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает

- 1) активную атаку на лидера
- 2) ведение интенсивной конкурентной борьбы
- 3) реализацию стратегий инноваций
- 4) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

30. Основные области выработки стратегии поведения

- 1) лидерство в минимизации издержек
- 2) стратегии поведения в конкурентной среде
- 3) специализация в производстве продукции
- 4) фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте

31. Интегрированный рост организации предполагает

- 1) развитие продукта (его совершенствование или создание нового)
- 2) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
- 3) реализацию технологически новой продукции на новых рынках
- 4) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами

32. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на

- 1) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
- 2) приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
- 3) наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
- 4) более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

33. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированного региона

- 1) корпоративный
- 2) бизнес-стратегии
- 3) функциональные стратегии
- 4) операционные стратегии

34. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию

- 1) экономические, социальные, политические, юридические, экологические
- 2) условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
- 3) возможности и угрозы
- 4) общие ценности и корпоративная культура

- 5) личные амбиции, этические принципы высшего руководства
- 6) сильные и слабые стороны, компетенции и конкурентные возможности

6.4. Темы контрольной работы по дисциплине «Стратегическое управление» (по инициативе студента)

- 1 Принципы и функции стратегического государственного и муниципального управления
- 2 Методы анализа внешней среды региона
- 3 Методы анализа внутренней среды региона
- 4 Анализ внешней среды прямого и косвенного воздействия
- 5 Прогноз развития региона по основным экономическим показателям
- 6 Наступательные, оборонительные стратегии и стратегии блокирования
- 7 Антикризисные стратегии
- 8 Выбор и разработка стратегии развития региона
- 9 Методика выбора стратегии развития для каждого вида деятельности региона
- 10 Правовые основы стратегического планирования
- 11 Долгосрочная бюджетная стратегия РФ
- 12 Контроль и оценка реализации стратегии
- 13 Система статистических показателей в стратегическом планировании
- 14 Стратегическая сегментация рынка в муниципальном образовании
- 15 Стратегический анализ ресурсов региона
- 16 Анализ стратегических альтернатив
- 17 Современные направления стратегического государственного и муниципального управления
- 18 Методика оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) региона
- 19 Уровни стратегического управления
- 20 Оценка уровня стратегических инвестиций
- 21 Оценка конкурентного статуса региона
- 22 Определение групп влияния, управление и сотрудничество с ними
- 23 Стратегическое партнерство
- 24 Классификация задач, решаемых в процессе принятия решений при разработке стратегии
- 25 Функции участников процесса формирования и реализации стратегической программы
- 26 Разработка стратегии развития по региону в целом (Матрица балансов жизненных циклов и технологий)
- 27 Конкурентное окружение и прогнозирование его изменений
- 28 Направления международного стратегического развития
- 29 Стратегии организационных изменений и преодоление сопротивления изменениям
- 30 Сущность и критерии оценки стратегии
- 31 Нормативно-правовое обоснование проведения мониторинга эффективности реализации стратегии

- 32 Стратегия и процесс сбора конкурентной информации
- 33 Стратегический анализ «слепых» зон
- 34 Стратегический анализ сегментации покупателей
- 35 Стратегический анализ покупательской ценности
- 36 Методы анализа стратегического развития
- 37 Стратегические направления конкуренции
- 38 Роль стратегического планирования в обеспечении экономической устойчивости региона

6.5. Примерный перечень контрольных вопросов для подготовки к зачету

1. Причины возникновения стратегического управления.
2. Этапы становления стратегического управления
3. Методология стратегического управления.
4. Школа дизайна
5. Школа планирования
6. Школа позиционирования
7. Школа предпринимательства
8. Когнитивная школа
9. Школа обучения
10. Школа власти
11. Школа организационной культуры
12. Школа внешней среды
13. Школа конфигурации
14. Миссия как долгосрочная перспектива деятельности.
15. Стратегические цели и задачи государства и муниципального образования.
16. Сущность принятия управленческих решений.
17. Этапы стратегического управления.
18. Стратегическое изменение.
19. Виды изменений.
20. Стадии реализации стратегического изменения.
21. Стратегия роста: оставить все без изменений.
22. Стратегия роста: обеспечить внутренний рост
23. Горизонтальная интеграция
24. Вертикальная интеграция
25. Концентрическая диверсификация
26. Конгломератная диверсификация
27. Модель пяти сил М. Портера
28. SWOT-анализ
29. PEST-анализ
30. Матрица БКГ
31. Матрица МакКинси
32. EFAS-анализ
33. Стратегический SNW-анализ
34. Сущность бюджетирования

35. Этапы бюджетирования.
36. Виды бюджетов.
37. Принципы бюджетирования

6.6. Примерный перечень контрольных вопросов для подготовки к экзамену

1. Анализ жизненного цикла
2. Анализ затрат конкурентов
3. Анализ результативности стратегии
4. Анализ стратегических факторов, управляющих затратами
5. Бенчмаркинг
6. Взаимосвязь структуры региона и его стратегии
7. Виды изменений по А. Мейеру, Дж. Гоуси, Г. Бруксу
8. Возможные направления роста
9. История становления стратегического управления
10. Компоненты внутреннего анализа ресурсов государства и муниципального образования
11. Конкурентное окружение и прогнозирование его изменений
12. Матричные и сетевые структуры организации
13. Метод стратегического континуума
14. Методы анализа финансовых результатов стратегий внешнего роста
15. Методы выбора стратегии
16. Направления международного стратегического развития
17. Общие конкурентные стратегии
18. Определение групп влияния, управление и сотрудничество с ними
19. Особенности принятия решений субъектом стратегического управления
20. Оффшорное производство
21. Оценка наличия и использования внутренних ресурсов
22. Оценка стратегий и их осуществимости
23. Оценка стратегической логики вариантов
24. Предпосылки исследований в области стратегического управления
25. Принятие решений в стратегическом управлении
26. Различие понятия стратегической установки, целей и задачи.
27. Ситуационные факторы и их место в стратегическом управлении
28. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе
29. Стратегии организационных изменений и преодоление сопротивления изменениям
30. Стратегическая значимость производственной деятельности
31. Стратегический групповой анализ
32. Стратегическое партнерство
33. Стратегия внешнеэкономической деятельности
34. Структурный анализ конкурентного окружения
35. Сущность и критерии оценки стратегии
36. Теория изменений Дж. Коттера, Л. Шлезингера.
37. Типичные интересы основных групп влияния

38. Типы стратегий внешнего роста
39. Типы стратегий внутреннего роста
40. Уровни стратегического управления
41. Факторы выбора стратегических альтернатив.
42. Цели и задачи изучения рынка и сбора информации с позиций стратегического управления
43. Стратегические факторы внешней и внутренней среды.

7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1.1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Се- местр	Лек- ции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
6	5	0	30	25	0	0	40 (зачет)	100
7	0	0	30	30	0	0	40 (экзамен)	100

Таблица 1.2. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности по индивидуальному плану обучения в ускоренные сроки на базе среднего профессионального образования

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Се- местр	Лек- ции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
3	5	0	30	25	0	0	40 (зачет)	100
4	0	0	30	30	0	0	40 (экзамен)	100

Программа оценивания учебной деятельности студента

(6) 3 семестр

Лекции

Посещаемость, активность – от 0 до 5 баллов.

Лабораторные занятия

Не предусмотрены

Практические занятия

Активность, выступления по теме семинара, ответы на вопросы, выполнение практических заданий на семинаре – от 0 до 30 баллов.

Самостоятельная работа

Самостоятельная подготовка к семинарским занятиям – от 0 до 25 баллов.

Автоматизированное тестирование

Не предусмотрено

Другие виды учебной деятельности

Не предусмотрено

Промежуточная аттестация (зачет)

Ответ студента оценивается по следующим критериям:

31-40 баллов – студент владеет навыками применения теорий стратегического менеджмента в практике управления.

21-30 баллов – студент умеет формировать стратегии управления организации.

11-20 баллов – студент знает базовые теории стратегического менеджмента на информационном уровне.

0-10 баллов – студент имеет поверхностное представление об основных понятиях стратегического управления.

Таблица 2.1. Пересчет полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Стратегическое управление» в оценку (зачет):

50 баллов и более	«зачтено»
Меньше 50 баллов	«не зачтено»

(7) 4 семестр

Лекции

Не предусмотрено

Лабораторные занятия

Не предусмотрены

Практические занятия

Активность, выступления по теме семинара, ответы на вопросы, выполнение практических заданий на семинаре – от 0 до 30 баллов.

Самостоятельная работа

Написание контрольной работы по темам, заданным в п. 6.3. Рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление» – от 0 до 30 баллов.

Автоматизированное тестирование

Не предусмотрено

Другие виды учебной деятельности

Не предусмотрено

Промежуточная аттестация (экзамен)

Ответ студента оценивается по следующим критериям:

31-40 баллов – студент владеет навыками применения теорий стратегического менеджмента в практике управления.

21-30 баллов – студент умеет формировать стратегии управления организации.

11-20 баллов – студент знает базовые теории стратегического менеджмента на информационном уровне.

0-10 баллов – студент имеет поверхностное представление об основных понятиях стратегического управления.

Таблица 2.2. Пересчет полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Стратегическое управление» в оценку (экзамен):

80-100 баллов	«отлично»
60-79 баллов	«хорошо»
30-59 баллов	«удовлетворительно»
меньше 30 баллов	«неудовлетворительно»

Максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента по дисциплине «Стратегическое управление» составляет 200 баллов.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

А) Основная литература

1. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебное пособие / В. Н. Родионова. - 3. - Москва : Издательский Центр РИОР ; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 106 с. ЭБС "ZNANIUM.com" (ИД "ИНФРА-М").

2. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 304 с. ЭБС IPRbooks.

Б) Дополнительная литература

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 623 с.

2. Каменских, Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнёрство в системе регионального развития [Текст] : учебное пособие / Н. А. Каменских. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 127 с. ЭБС "ZNANIUM.com" (ИД "ИНФРА-М").

3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова [и др.]. - Современный стратегический анализ, 2022-08-31. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. - 132 с. ЭБС IPRbooks

4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : Учебник для вузов / А. А. Томпсон, Дж. А. - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 577 с. ЭБС IPRbooks

5. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. - 80 с. ЭБС IPRbooks

6. Расиел, Итан. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач [Электронный ресурс] / Итан Расиел. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 192 с. ЭБС IPRbooks

В) Лицензионное программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Пакет Microsoft Office 2007 (Microsoft Office Word, Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Excel), браузеры: Chrome, Mozilla FireFox
2. Электронные учебники: <http://inform.od.ua/books.php>
3. Стратегический менеджмент. Электронная версия: <http://grebennikon.ru/journal-36.html>
4. Стратегии. Электронная версия: <http://www.strategy.com.ua/>
5. ЖУК – журнал управление компанией. Электронная версия: <http://www.zhuk.net/>
6. Экономические стратегии. Электронная версия: <http://www.inesnet.ru/magazine/>
7. Информационные справочные системы «КонсультантПлюс», «Гарант».

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

- полностью оборудованные аудитории;
- курс лекций по дисциплине «Стратегическое управление»;
- учебники и учебные пособия;
- иллюстрации материалов лекций слайды, видеоматериалы.

Программа составлена в соответствии ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Публичная деятельность органов государственной и муниципальной власти».

Автор: профессор кафедры менеджмента в образовании, д-р.э. наук **Ольга Александровна Мызрова**

Программа одобрена на заседании кафедры менеджмента в образовании ИДПО СГУ от «22» апреля 2019 года, протокол № 8