

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев Максим Геннадьевич  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 02.05.2024 21:07:46  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421add1c50455f0e902b700

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»  
(Университет Вернадского)**

Кафедра управления

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«23» ноября 2023 г. протокол №5



## **Рабочая программа дисциплины**

### **Стратегическое управление**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы Управление устойчивым развитием сельских территорий

Квалификация магистр

Форма обучения заочная

Балашиха 2023г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Рабочая программа дисциплины разработана доцентом кафедры управления, к.э.н., Кузьминой Анной Александровной

Рецензент: д.э.н., профессор кафедры «Управления» Васильева И.В.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции Планируемые результаты обучения
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
<p>ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<p><b>Знать (З):</b> знать алгоритм принятия стратегических решений; знать источники сбора достоверной информации для проведения стратегического анализа, с применением информационных технологий; знать методы стратегического анализа.</p> <p><b>Уметь (У):</b> уметь критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, на основе системного анализа комплексно подходить к решению проблемы; уметь проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды; находить и принимать стратегические управленческие решения, с учетом факторов влияния.</p> <p><b>Владеть (В):</b> владеть навыками диагностики состояния исследуемой системы управления, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками проведения стратегического анализа и оценки ситуационных факторов влияния; владеть навыками принятия стратегических управленческих решений.</p>
<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p><b>Знать (З):</b> знать этапы разработки стратегии развития организации; знать эталонные стратегии развития организации; знать систему стратегического управления; знать методы стратегического анализа; знать основы проектного управления; знать методы стратегического планирования; знать механизм управления проектами и программами; знать методы проектного управления; знать механизм диагностики экономического развития региона; знать стратегии развития субъекта; знать систему контроля, за реализацией стратегических целей; студент должен знать принципы и методы формирования командной работы участников проекта.</p> <p><b>Уметь (У):</b> уметь применять методы диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения проблем в системе стратегического управления; уметь разрабатывать программу стратегического развития субъекта; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.</p> <p><b>Владеть (В):</b> владеть методами проектного управления; владеть методами стратегического планирования.</p>

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегическое управление» относится к дисциплинам обязательной

части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.04.02 Менеджмент, программа «Управление устойчивым развитием сельских территорий».

**Цель:** учебной дисциплины познакомить студентов с теоретическими и практическими основами стратегического планирования в системе регионального управления.

**Задачи:**

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления;
- рассмотреть систему стратегического управления в государственной сфере;
- ознакомить студентов с этапами разработки стратегии;
- дать студентам представление об талонных стратегиях развития;
- рассмотреть стратегическое управление проектами и программами;
- рассмотреть систему стратегического планирования экономического регионального развития;
- ознакомить студентов со стратегией развития субъектов РФ;
- рассмотреть систему контроля, за реализацией стратегических целей;
- ознакомить студентов с методами диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения проблем в системе стратегического управления;
- сформировать у студентов практические навыки по анализу, организации и планированию в области стратегического управления.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся**

3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	1 курс/1 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>72,3</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	36
занятия семинарского типа	36
промежуточная аттестация	0,3
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>62,7</b>
<b>Контроль</b>	<b>9</b>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		

Раздел 1. Теоретические основы стратегического управления	42	20	22	Практическое задание, доклад, тест	ОПК-2, ОПК-4
1.1 Миссия и целеполагание в стратегическом управлении	6	2	4		
1.2 Стратегическое управление, как система в государственной сфере	11	5	6		
1.3 Методы стратегического анализа	11	7	4		
1.4 Стратегическое программно-целевое управление	14	6	8		
Раздел 2. Выбор и обоснование стратегии	37	22	15	Практическое задание, доклад, тест	ОПК-2, ОПК-4
2.1 Этапы разработки стратегии	12	6	6		
2.2 Эталонные стратегии	9	4	5		
2.3 Стратегическое управление проектами и программами	16	12	4		
Раздел 3. Стратегическое планирование в системе регионального управления	55,7	30	25,7	Практическое задание, доклад, тест	ОПК-2, ОПК-4
3.1 Диагностика экономического развития регионов	16,7	8	8,7		
3.2 Стратегическое планирование экономического регионального развития	15	8	7		
3.3 Стратегия развития субъекта РФ: разработка и этапы реализации	18	12	6		
3.4 Контроль, за реализацией стратегических целей	6	2	4		
<b>Итого за курс</b>	<b>134,7</b>	<b>72</b>	<b>62,7</b>		
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>9,3</b>	<b>0,3</b>	<b>9</b>	<b>итоговое тестирование</b>	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>72,3</b>	<b>71,7</b>		

*Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости*

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Задача (практическое задание)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) должна быть направлена на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине, должна содержать четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий.	Комплект задач и заданий
2	Доклад	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-	Темы докладов

		исследовательской или научной темы	
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

## **4.2 Содержание дисциплины по разделам**

### **Раздел 1. Теоретические основы стратегического управления**

**Цели** – приобретение теоретических основ и практических навыков в области стратегического управления.

#### **Задачи:**

- Сформировать у студентов навыки стратегического видения объекта управления;
- рассмотреть систему стратегического управления в государственной сфере;
- ознакомить студентов с методами стратегического анализа;
- подробно рассмотреть систему программно-целевого управления;

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

##### **1.1 Миссии и целеполагание в стратегическом управлении**

Формирование стратегического видения организации. Миссия организации и процесс ее создания. Элементы миссии. Система координат разработки миссии. Факторы, влияющие на выработку миссии. Цель и уровни целей организации. Требования к целям. Принцип SMART. Конкурентные преимущества регионов и поселений. Миссии государства, муниципального образования и анализ ключевых факторов успеха. Потенциал территорий. Понятие «устойчивого социально-экономического развития государства». Факторы, оказывающие влияние на развитие государства. Понятие «миссия государства». Стратегия как основные направления реализации миссии государства.

##### **1.2 Стратегическое управление, как система в государственной сфере**

Понятие стратегического управления, его цели, функции и задачи. Этапы стратегического управления. Преимущества и недостатки стратегического управления. Стратегические решения и особенности их реализации в системе регионального управления. Субъекты управления, ресурсы и механизмы развития Российской Федерации.

##### **1.2 Методы стратегического анализа**

Методы стратегического анализа: PEST-анализ; SWOT-анализ; EFAS-анализ. Анализ экономико-статистического и социального развития регионов. Методика динамических показателей для оценки социального развития региона. Оценка инновационного потенциала.

##### **1.3 Стратегическое программно-целевое управление**

Правовые основы программно-целевого метода государственного управления. Цель и программа. Программно-целевой метод и совокупность процедур программно-ориентированного управления. Общая схема программно-целевого планирования и управления. Особенности целеполагания, свойственные программно-целевому методу. Принципы программно-целевого планирования и управления. Преимущества и недостатки программно-целевого планирования и управления.

### **Раздел 2. Выбор и обоснование стратегии**

**Цели** – приобретение теоретических и практических навыков у обучающихся в выборе и обосновании стратегии развития.

**Задачи:**

- Рассмотреть этапы разработки стратегий развития объекта;
- Приобретение навыков диагностики и сбора информации, для разработки стратегии развития;
- Рассмотреть виды стратегий;
- Рассмотреть систему стратегического управления проектами и программами.

**Перечень учебных элементов раздела:****2.1 Этапы разработки стратегии**

Постановка стратегических целей. Сбор и обработка информации. Диагностика и оценка потенциала территорий. Формирование альтернативных стратегических решений. Выбор и обоснование стратегии развития. Реализация стратегии развития объекта управления (формирование механизма реализации, проектное управление).

**2.2 Эталонные стратегии**

Стратегия фирмы и ее компоненты. Критерии эффективности стратегии. «Эталонные» корпоративные стратегии. Стратегии концентрированного роста: улучшение позиции на рынке, развитие продукта, развитие рынка. Стратегии интегрированного роста: вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация. Стратегии сокращения: сокращение издержек, отторжение, ликвидация. Стратегии комбинированного роста.

**2.3 Стратегическое управление проектами и программами**

Проект, как объект управления. Процесс управления проектом. Жизненный цикл проекта. Классификация проектов. Ресурсное обеспечение проекта. Формирование команды проекта, работа в группе. Контроль и реализация проекта. Оценка результативности проекта. Программные механизмы государственного управления территориальным развитием. Сущность и основные виды программ, классификация программ (государственные, муниципальные, целевые, ведомственные, социально-экономического развития и др.). Реализация государственных и муниципальных программ. Сроки реализации, программные мероприятия, целевые индикаторы и показатели реализации программы.

**Раздел 3. Стратегическое планирование в системе регионального управления**

**Цель** – приобрести теоретические и практические навыки стратегического планирования в системе регионального управления у обучающегося.

**Задачи:**

- изучить методы диагностики экономического развития регионов
- подробно рассмотреть принципы государственного стратегического планирования. ознакомить студентов с функциями стратегического планирования.
- рассмотреть теоретические и методологические основы анализа стратегии субъекта РФ;
- рассмотреть систему контроля, за реализацией стратегических целей

**Перечень учебных элементов раздела:****3.1 Диагностика экономического развития регионов**

Предпосылки и условия современного развития субъектов РФ. Развитие регионов как важнейшее условие жизнеспособности и эффективности экономики страны. Экономическое положение регионов России. Показатели развития территорий. Причины и показатели системных диспропорций регионов России. Выявление ключевых проблем на

основе анализа социально-экономического развития региона. Оценка эффективности социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, социальных результатов принимаемых управленческих решений в регионе.

### **3.2 Стратегическое планирование регионального развития**

Принципы государственного стратегического планирования. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Система государственного стратегического планирования. Система государственного стратегического планирования. Участники стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Принципы и формы стратегического планирования. Анализ внешней и внутренней среды. Выбор оптимальной стратегии. Основные виды планов. Проблемы стратегического планирования. Документы стратегического планирования. Дорожная карта.

### **3.3 Стратегия развития субъекта РФ: разработка и этапы реализации**

Теоретические и методологические основы анализа стратегии субъекта РФ. Системный, ситуационный, и подходы. Социологические исследования как необходимый элемент подготовительного этапа разработки стратегии. Субъекты стратегического государственного планирования. Ресурсный анализ. Диагностика проблем. Проектирование стратегии развития государства и региона. Механизмы реализации стратегии: научный, политический, правовой, экономический, кадровый и др. Управленческое воздействие на общество, социально-экономические и политические процессы.

### **3.4 Контроль, за реализацией стратегических целей**

Понятие и функции стратегического контроля. Характеристики стратегического контроля. Этапы процесса стратегического контроля. Контроль и его виды. Эффективность стратегии развития государства и регионов: параметры и показатели. Организация контроля над реализацией стратегии государства и регионов. Контроль внутренний и внешний. Государственные органы по контролю над реализацией стратегии развития государства и регионов. Ответственность государственных лидеров за реализацию стратегии развития государства и регионов. Виды и формы контроля над реализацией стратегии государства и регионов: парламентский контроль, финансовый контроль, контроль за социальными показателями. Мониторинг общественного мнения по эффективности реализации стратегии государства и регионов.

## **5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

## **6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Кузьмина А.А. Методические указания по изучению дисциплины. Российск. гос. аграр. заоч. ун-т. – Балашиха, 2022. – 30 с.

### **6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины \***

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)\*\*:

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная:		



	Соловьев В. С. Стратегическое управление. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2008. — 280 с.	<a href="http://vball5.ru/pub/editor...Стратегическое управление.pdf">http://vball5.ru/pub/editor...Стратегическое управление.pdf</a>
	Берман С.С., Воробьев А.А. Стратегическое государственное управление. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018 – 172 с.	<a href="http://kpfu.ru/staff_files/F314437723/Strategy.pdf">http://kpfu.ru/staff_files/F314437723/Strategy.pdf</a>
Дополнительная		
	Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент. – Екатеринбург: УрФУ, 2014 – 132 с.	<a href="http://hdl.handle.net/10995/28666">http://hdl.handle.net/10995/28666</a>

### ***6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов***

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1	Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. — Саратов: Амирит, 2018. - 267 с.	<a href="http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/717.pdf">http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/717.pdf</a>
2	Учебник Виханского О.С. «Стратегическое управление»	<a href="http://www.fptl.ru/files/menedjment/vihanskij_menedjment.pdf">http://www.fptl.ru/files/menedjment/vihanskij_menedjment.pdf</a>
3	Научная электронная библиотека – доступны электронные версии статей журналов	<a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
4	Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе».	<a href="http://www.aup.ru/library/">http://www.aup.ru/library/</a>
5	Подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий - статьи, книги, различные работы.	<a href="http://www.vernikov.ru">http://www.vernikov.ru</a>
6	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» (архив статей)	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» (архив статей)

### ***6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение***

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).
7. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> -.

8. Научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access).– URL:<https://cyberleninka.ru/>.
9. полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.<http://link.springer.com/> -
10. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов.– URL:<http://fcior.edu.ru/>.
11. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».–URL:<http://window.edu.ru/>.

**Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgazu.ru](http://www.portfolio.rgazu.ru) (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната. Стандартная лицензия до 1000 пользователей на 1 месяц (Лицензионный договор № 77/03/22 – К от 25 апреля 2022)
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017)
4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. [linuxmint.com](https://linuxmint.com) <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое).
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).
4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgazuru> (свободно распространяемое)ю
5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>.
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

**6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения\*\***

Предназначение помещения (аудитории)	Наименование корпуса, № помещения (аудитории)	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*
Учебная аудитория для проведения лекционных занятий	Учебно-административный корпус. Каб. 129. № ТИ 140	Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
Учебная аудитория для занятий лекционного типа,	Учебно-административный корпус. Каб. 125.	Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный

<i>семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучавшихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.</i>	№ ТИ 136	
<i>Помещение для самостоятельной работы.</i>	Учебно-административный корпус. Читальный зал №ТИ 177	Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
«Стратегическое управление»**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность программы Управление устойчивым развитием сельских  
территорий

Квалификация магистр

Форма обучения заочная

Балашиха 2023г.

## 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<b>Знать (З):</b> знать алгоритм принятия стратегических решений; знать источники сбора достоверной информации для проведения стратегического анализа, с применением информационных технологий; знать методы стратегического анализа.	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<p><b>Знает (З):</b> алгоритм принятия стратегических решений; знает источники сбора достоверной информации для проведения стратегического анализа, с применением информационных технологий; знает методы стратегического анализа.</p> <p><b>Умеет (У):</b> умеет критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, на основе системного анализа комплексно подходить к решению проблемы; умеет проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды; находить и принимать стратегические управленческие решения, с учетом факторов влияния.</p> <p><b>Владеет (В):</b> владеет навыками диагностики состояния исследуемой системы управления, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками проведения стратегического анализа и оценки ситуационных факторов влияния; владеет навыками принятия стратегических управленческих решений.</p>	Практическое задание, доклад, тест
	<b>Уметь (У):</b> уметь критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, на основе системного анализа комплексно подходить к решению проблемы; уметь проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды; находить и принимать стратегические управленческие решения, с учетом факторов влияния.	<b>Продвинутой (хорошо)</b>	<p><b>Знает твердо:</b> алгоритм принятия стратегических решений; знать источники сбора достоверной информации для проведения стратегического анализа, с применением информационных технологий; знает твердо методы стратегического анализа.</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, на основе системного анализа комплексно подходить к решению проблемы; уверенно умеет проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды; находить и принимать стратегические управленческие решения, с учетом факторов влияния.</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> навыками диагностики состояния исследуемой системы управления, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками проведения стратегического анализа и оценки ситуационных факторов влияния; владеть навыками принятия стратегических управленческих решений.</p>	
	<b>Владеть (В):</b> владеть навыками диагностики состояния исследуемой системы управления, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания об</b> алгоритме принятия стратегических решений; имеет сформировавшиеся систематические знания об источниках сбора достоверной информации для проведения стратегического анализа, с применением информационных технологий; имеет сформировавшиеся систематические знания о методах стратегического анализа.</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> критически оценивать</p>	

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	<p>проведения стратегического анализа и оценки ситуационных факторов влияния; владеть навыками принятия стратегических управленческих решений.</p>		<p>любую поступающую информацию, вне зависимости от источника, на основе системного анализа комплексно подходить к решению проблемы; проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды; находить и принимать стратегические управленческие решения, с учетом факторов влияния.  <b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками диагностики состояния исследуемой системы управления, сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования; навыками проведения стратегического анализа и оценки ситуационных факторов влияния; навыками принятия стратегических управленческих решений.</p>	
<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p><b>Знать (З):</b> знать этапы разработки стратегии развития организации; знать эталонные стратегии развития организации; знать систему стратегического управления; знать методы стратегического анализа; знать основы проектного управления; знать методы стратегического планирования; знать механизм управления проектами и программами; знать методы проектного управления; знать механизм диагностики экономического развития региона; знать стратегии развития субъекта; знать систему контроля, за реализацией стратегических целей; студент должен знать принципы и методы формирования командной работы участников проекта.</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>Знает (З):</b> этапы разработки стратегии развития организации; знает эталонные стратегии развития организации; знает систему стратегического управления; знает методы стратегического анализа; знает основы проектного управления; знает методы стратегического планирования; знает механизм управления проектами и программами; знает методы проектного управления; знает механизм диагностики экономического развития региона; знает стратегии развития субъекта; знает систему контроля, за реализацией стратегических целей; студент знает принципы и методы формирования командной работы участников проекта.  <b>Умеет (У):</b> применять методы диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения проблем в системе стратегического управления; умеет разрабатывать программу стратегического развития субъекта; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.  <b>Владеет (В):</b> методами проектного управления; владеет методами стратегического планирования</p>	<p>Практическое задание, доклад, тест</p>
	<p><b>Уметь (У):</b> уметь применять методы диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения</p>	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> этапы разработки стратегии развития организации; твердо знает эталонные стратегии развития организации; твердо знает систему стратегического управления; знает твердо методы стратегического анализа; твердо знает основы проектного управления; твердо знает методы стратегического планирования; знает твердо механизм управления проектами и</p>	

Компетенций	Индикатор сформированности компетенций	Уровень освоения*	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	<p>проблем в системе стратегического управления; уметь разрабатывать программу стратегического развития субъекта; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.</p>		<p>программами; знает твердо методы проектного управления; механизм диагностики экономического развития региона; твердо знает стратегии развития субъекта; знать систему контроля, за реализацией стратегических целей; студент твердо знает принципы и методы формирования командной работы участников проекта.</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> применять методы диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения проблем в системе стратегического управления; умеет уверенно разрабатывать программу стратегического развития субъекта; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> методами проектного управления; владеть методами стратегического планирования</p>	
	<p><b>Владеть (В):</b> владеть методами проектного управления; владеть методами стратегического планирования</p>	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b> об этапах разработки стратегии развития организации; имеет сформировавшиеся систематические знания об эталонных стратегиях развития организации; имеет сформировавшиеся систематические знания о системе стратегического управления; имеет сформировавшиеся систематические знания о методах стратегического анализа; имеет сформировавшиеся систематические знания об основах проектного управления; имеет сформировавшиеся систематические знания о методах стратегического планирования; имеет сформировавшиеся систематические знания о механизме управления проектами и программами; о методах проектного управления; имеет сформировавшиеся систематические знания о механизме диагностики экономического развития региона; имеет сформировавшиеся систематические знания о стратегии развития субъекта; имеет сформировавшиеся систематические знания о системе контроля, за реализацией стратегических целей; имеет сформировавшиеся систематические знания о принципах и методах формирования командной работы участников проекта.</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> применять методы диагностики, прогнозирования, проектирования, планирования в целях комплексного решения проблем в системе стратегического управления; уметь разрабатывать программу стратегического развития субъекта; планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> методами проектного управления; владеть методами стратегического планирования</p>	

\* зачтено выставляется при уровне освоения компетенции не ниже порогового

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более



**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ  
по дисциплине «Стратегическое управление»**

**Задание 1.** Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

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 высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

**Вопросы:**

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику> стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

**Задание 2.** В стратегическом управлении различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение - узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация - широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика - концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

**Вопросы:**

1. Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.
2. Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?
3. Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

### **Как Вы сформулировали бы миссию:**

- а) коммерческой фирмы по производству пылесосов;
- б) коммерческой фирмы по уборке мусора;
- в) благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- г) интернет-магазина по продаже книг;
- д) гуманитарного университета;
- е) ресторана быстрого питания.

**Примечание:** При формулировке миссии пользуйтесь правилами ее составления:

- Перечислите ключевые области компетенции организации, её сильные и слабые стороны.
- Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.
- Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.
- Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.
- Объедините те, что по большей части совпадают.
- Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.
- Объедините первые три-пять предложений в параграф
- Выделите главную мысль.

**Задание 3.** Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

**Задание 4.** Представить организационную характеристику Вашей организации. С использованием Интернет-ресурса (<https://in-scale.ru/blog/swot-analiz/>) составить матрицу SWOT-анализа, подготовить выводы.

Для формирования четкого понимания специфики анализируемой компании существенное значение имеет грамотно представленная характеристика компании. Для подготовки описания компании рекомендуется придерживаться следующего плана:

- Полное и сокращенное наименование организации;
- Организационно-правовой статус (ООО, ОАО,...);
- Основные виды деятельности, отрасль деятельности компании (при указании отрасли деятельности необходимо следовать общероссийскому классификатору видов экономической деятельности);
- География деятельности компании;
- Миссия компании (при наличии);
- Год создания, краткая история возникновения и развития компании;

- Наличие дочерних/родительских компаний, вхождение в состав группы, корпорации, наличие филиалов;
- Доступные сведения о структуре собственности (доля государства, наличие мажоритарных собственников и т.п.);
- Контактная информация об организации: официальный сайт, юридический адрес.

Для выполнения данного раздела необходимо пользоваться официальной общедоступной информацией о компании, которая представлена на официальном сайте организации, в презентациях, отчетах информационный характер и энных, СМИ. Данный раздел носит информационный характер и не требует глубинного анализа или выводов.

**Задание 5.** Заполните матрицу «Внутренняя среда организации», указав «галочками» показатели соответствующих аспектов деятельности компании:

Показатели	Аспекты				
	Финансовый	Маркетингов ый	Кадровый	Производств енный	
1. Корпоративная культура					
2. Организационная структура					
3. Коммуникации в организации					
4. Должностные инструкции					
5. Найм сотрудников.					
6. Контроль качества					
7. Продвижение по службе					
8. Стимулирование персонала					
9. Организация снабженческой деятельности					
10. Составление финансовой отчетности					
11. Система планирования					
12. Технология изготовления продукта					
13. Осуществление НИОКР					
14. Составление бизнес-плана					
15. Политика продвижения товара					
16. Поддержание ликвидности					
17. Организация и стимулирование сбыта					
18. Обеспечение прибыльности					
19. Оценка результатов труда					
20. Аудиторская проверка бухгалтерии					

**Задание 6.** Ознакомьтесь с выдержками из Стратегии развития ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года.

Стратегия компании затрагивает несколько областей развития компании:

**1. Техническое развитие.** В соответствии с лучшими мировыми практиками АВТОВАЗ останется разработчиком 9 из 30 функциональных модулей; в разработке остальных 21 модулей АВТОВАЗ будет играть роль координатора и проводить НИОКР совместно с поставщиками.

К 2020 г затраты служб технического развития удвоятся и составят 2,8% от выручки.

– Основные области для партнерства АВТОВАЗ-Renault будут включать:

– АВТОВАЗ и Renault совместно: разработка двигателя и коробки передач

–АВТОВАЗ для Renault: проведение тестов, производство прототипов и разработка

–компонентов

–Renault для АВТОВАЗ: обучение персонала и имплементация единых стандартов, кодов и номенклатуры.

**2. Производство.** Текущий периметр АВТОВАЗа - это монозавод, включающий весь производственный цикл от литья и штамповки до сборки готового автомобиля, а также вспомогательные производства, сервисы и непрофильные активы.

АВТОВАЗ планирует сохранить в основном периметре ОАО АВТОВАЗ стратегически важные виды деятельности, обеспечивающие долгосрочные конкурентные преимущества:

– Производство: сварка, окраска и сборка готового автомобиля, крупная штамповка лицевых деталей и сборка двигателей, коробок передач и шасси.

– Тех развитие: Научно-технический центр и Опытно-промышленное производство.

– Другие функции: Цеховые ремонты, закупка сырья и компонентов, управление продажами, дистрибуция запчастей, управление итерированной логистикой и складское хозяйство

АВТОВАЗ планирует выделить часть видов деятельности из ОАО АВТОВАЗ в Группу АВТОВАЗ и сохранить над ними контроль:

Производство: Металлургическое производство. Инструментальное производство (частично) и Производство промышленных штампов. Промышленные сервисы: Общезаводские ремонты, Производство по переработке промышленных отходов и Энергетическое производство.

АВТОВАЗ планирует привлечь стратегических партнеров для повышения эффективности следующих бизнесов:

–Закупка сырья и компонентов для новых моделей в сотрудничестве с Renault-Nissan в рамках RNPO

–Производство пластмассовых изделий, Инструментальное производство (частично) и производство автокомпонентов.

За пределы периметра Группы АВТОВАЗ будут выведены средняя штамповка, Производство технологического оборудования, транспортные компании, социальные объекты и непрофильные активы.

**В дополнении к реорганизации АВТОВАЗ планирует увеличить мощность завода и повысить продуктивность и качество:**

– Увеличение мощности 2 линий с 220 до 280 тыс. а/ми 2 линий с 220 до 300 тыс. а.м.

– Повышение продуктивности персонала с помощью модернизации производственного оборудования

– Оптимизация производственных процессов посредством внедрения системы Renault "Alliance Production Way".

**3. Закупки.** Реформирование системы закупок позволит компании оптимизировать затраты на закупки - затраты на закупки на а/м снизятся в среднем на 2.6% для новых моделей и на 0.6% для существующих моделей за первые 5 лет жизненного цикла.

**Сокращение затрат на закупки должно быть реализовано с помощью следующих мер:**

–Управление отношениями с поставщиками: Создание новой панели поставщиков совместно с Renault, создание иерархии поставщиков и выявление стратегических поставщиков, переход от закупок компонентов к модульным закупкам;

–Объединение/глобальное снабжение: Объединение объемов закупок с Renault-Nissan, совместные переговоры по ценам и условиям;

–Оптимизация регулярности и объемов заказов/поставок, оптимизация и стандартизация процессов;

–Аутсорсинг НИОКР и производства квалифицированным поставщикам.

**4. Продажи.** АВТОВАЗ намерен реформировать систему продаж, опирающуюся на крупнейшую в России товаропроводящую сеть.

Собственная сеть АВТОВАЗа к 2014 г. должна быть реструктурирована с целью повышения ее контролируемости и эффективности. На 2020 г. собственная сеть составит -10% всех торговых точек, и будет обеспечивать -20% общих продаж.

Внедрение переменной маржи для дилеров стимулирует продажи и повысит уровень сервиса в среднесрочной перспективе.

АВТОВАЗ разовьет систему продаж ключевым клиентам, что составит -16% общих продаж а/мв 2020 году (-160 тыс. а/м).

Будут развиты дополнительные источники дохода - комиссионный финансовый бизнес (-4% общей прибыли Компании) и продажа запасных частей (-10% общей прибыли).

**5.Персонал.** До 2020 г. предполагается снижение персонала на 3% до численности 69 тыс. (в сопоставимом периметре).

Повышение производительности на 39% в 2020 году по сравнению с 2010 годом до уровня производительности текущих международных автопроизводителей.

Предусмотрено постепенное отражение увеличения производительности и квалификаций персонала в уровне оплаты труда. Дополнительно предусмотрено увеличение затрат на развитие персонала в 4 раза до 0.3 млрд, руб. в год к 2020 году.

Значительный рост производительности персонала требует глубокое реформирование организации и процессов и инвестиции в оборудование и совершенствование производственных процессов в размере 16 млрд. руб.

**6. Качество.** Качество продукта состоит из двух элементов: качество концепции и качество реализации.

Значительное повышение качества обоих аспектов включено в бизнес-стратегию развития АВТОВАЗа до 2020г.

Качество концепции: Восприятие качества потребителями должно быть учтено при разработке новых моделей.

Качество реализации: Значительное повышение основных показателей качества реализации АВТОВАЗа, в частности: Функциональные показатели качества для НИОКР, Закупок, Производства, Продажи и Послепродажное обслуживание.

**Ответьте на следующие вопросы:**

- Какие области изменений рассматриваются в Стратегии компании 2020?
- Какие уровни стратегических изменений будут затронуты в организации?
- Какие методы осуществления преобразований планируются?
- Каковы темпы стратегических изменений?
- Какие ключевые факторы успеха можно выделить в данной стратегии?
- Требуют ли данные преобразования изменения организационной структуры компании?
- Предложите три варианта развития компании в результате организационных изменений: успешный, удачный и наиболее вероятный.

**Задание 7.** Проведите SWOT-анализ Нижегородской области на основании информации, представленной в Стратегии развития Нижегородской области до 2020 года:

–При разработке Стратегии развития Нижегородской области во внимание принимались следующие вызовы:

–Близость экономически развитых промышленных центров

–Более привлекательные условия оплаты и возможности на рынке труда, развитая инфраструктура и условия для жизни за пределами Нижегородской области, стимулируют отток наиболее перспективных и талантливых, особенно молодых, специалистов в другие регионы России и за рубеж.

–Такие промышленные центры, как Москва и Санкт-Петербург, сегодня являются лидерами по привлечению инвестиций. Создавая на своей территории развитый транспортно-логистический центр. Нижегородская область вынуждена конкурировать с такими, исторически сложившимися хабами, как Москва и Санкт-Петербург. Вследствие преференций Москвы в сфере таможенного оформления, значительная часть грузопотоков проходит через столицу. С другой стороны, уникальное географическое положение Нижегородской области является хорошей предпосылкой для создания на территории области конкурентоспособной транспортно-логистической инфраструктуры.

–Вместе с тем население близлежащих крупных промышленных центров обеспечивает наиболее высокий уровень потребления товаров массового спроса на территории России, а промышленные предприятия этих регионов являются потребителями сырья, оборудования и других индустриальных товаров.

**Политика федерального центра.** Отсутствие ясного представления о будущем и обоснованных стратегических приоритетов развития страны является существенным фактором неопределенности для регионов. Вместе с тем федеральный центр принял в последние годы ряд инициатив, обозначивших некоторые приоритетные для Правительства сферы. Начало реформы административной системы, запуск ряда национальных проектов, в том числе проект создания особых экономических зон, разработка ряда отраслевых стратегий на уровне государства. Однако возможности и механизмы участия регионов в этих проектах пока нечетко определены.

**Глобализация.** Вступление России в ВТО приведет к усилению конкуренции в ряде секторов, связанной с приходом иностранных компаний на российский рынок. Вместе с тем, конкурентоспособные предприятия Нижегородской области смогут воспользоваться преимуществами вступления в ВТО, включая новые возможности доступа на международные рынки.

**Экономика знаний.** За последние 30 лет доля нематериальных активов в структуре активов ведущих компаний выросла до 70%.

**Ключевые проблемы Нижегородской области:**

–**Низкий уровень производительности труда.** Большинство секторов экономики Нижегородской области демонстрируют относительно низкий уровень производительности труда. Даже в секторах, где в последние годы наблюдался быстрый рост производительности за счет внедрения новых технологий производства, сохраняется большой разрыв (в стекольной промышленности уровень производительности составляет 25% текущего уровня США). В среднем по базовым секторам экономики Нижегородской области уровень производительности составляет сегодня около 6% от текущего уровня производительности в США. Такая ситуация обуславливает неспособность компаний платить высокую заработную плату и определяет неэффективную структуру занятости населения.

–**Неразвитость транспортно-логистической инфраструктуры.** Несмотря на относительно высокую плотность автомобильных и железных дорог, наличия комплексного транспортного узла, в области существует ряд проблем в сфере транспортно-логистической инфраструктуры, что ограничивает возможности реализации потенциала, определяемого ее выгодным географическим положением.

–**Относительно низкое качество условий для жизни.** Качество условий для жизни в области является одним из значимых факторов инвестиционной привлекательности региона, а также зачастую является критическим фактором в борьбе за талантливых и квалифицированных специалистов.

–**Низкая степень интернационализации** (международной кооперации). Несмотря на высокое место в рейтинге инвестиционной привлекательности (4 место в рейтинге Эксперт РА, 2005 г.) среди российских регионов. Нижегородская область характеризуется низким уровнем международной кооперации и интеграции в международную систему разделения труда, что является существенным препятствием для развитая экономики.

#### **Преимущества Нижегородской области**

–**Уникальное географическое положение.** Нижний Новгород является лидером среди городов России по размеру доступного потребительского рынка. В радиусе 500 километров проживает около 43 млн. человек, из которых них более 24 млн. в городах, численностью более 100 тыс. человек, а в радиусе 1 000 километров - около 84 млн. потребителей, из которых в городах - более 45 млн. человек.

–**Комплексный транспортный узел.** Исторически в Нижегородской области сформировался комплексный транспортный узел: более 12 тысяч км. автомобильных дорог, с плотностью в 2 раза выше, чем в среднем по России; 1300 км. железнодорожных путей, при плотности железнодорожных путей общего пользования в три раза выше среднероссийского уровня; речной грузовой узел и пассажирский порт, около 900 км. внутренних водных путей; международный аэропорт.

–**Условия для ведения бизнеса.** По условиям и стоимости ведения бизнеса Нижегородская область является более привлекательной, чем многие регионы России. Стоимость аренды коммерческой недвижимости и покупки земли в Нижегородской области ниже, чем в Московской, Ленинградской, Калининградской областях и ряде других регионов европейской части России.

–**Относительно низкий уровень оплаты труда,** при значительной доле квалифицированного персонала в сравнении с другими регионами.

–**Образовательная и инновационная инфраструктура.** Глубокие технологические традиции: российский центр автомобилестроения, авиастроения, судостроения, приборостроения, ядерной физики, оборонной промышленности и других высокотехнологичных секторов экономики Развитый научный комплекс представлен 94 предприятиями, занимающихся НИОКР. Один из ведущих в России образовательных центров, включающий 17 государственных ВУЗов.

#### **Вопросы:**

–Какие стратегические цели развития региона вы бы предложит?

–Какие отраслевые приоритеты развития вы бы выделили?

–Разработайте маркетинговую стратегию положительного имиджа Нижегородской области.

#### **Задание 8.** Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем состоит сущность стратегии развития региона (города)?
2. Какие различия в системе управления фирмой и регионом (городом) вы можете назвать?
3. Какими принципами необходимо руководствоваться, осуществляя стратегическое развитие города?
4. Какая информация (в том числе прогнозная) требуется для разработки стратегии развития региона (города)?
5. Какие маркетинговые стратегии развития Нижнего Новгорода и Нижегородской области вы можете предложить?
6. Что представляет собой процесс управления имиджем города?
7. В чем заключаются жизненно важные интересы города?
8. Какую миссию вы бы предложили для Нижнего Новгорода?
9. Какие стратегические ориентиры заложены в Стратегию развития Нижегородской области до 2020 года?

10. Как, на ваш взгляд, должны соотноситься планы стратегического развития региона и города?

### **ТЕМЫ ДОКЛАДОВ по дисциплине «Стратегическое управление»**

1. Признаки программно-целевого подхода в управлении
2. Сравнительная характеристика проектного управления в государственном секторе
3. Разработка и реализация целевых программ (привести примеры).
4. Принципы программно-целевого планирования и управления.
5. Понятие и классификация государственных целевых программ.
6. Место планирования в жизненном цикле проекта.
7. План как основной документ проекта.
8. Основные принципы составления плана
9. Методы планирования и прогнозирования
10. Слияния и поглощения как стратегия роста.
11. Стратегические цели, миссия, видение компании.
12. Дорожная карта проекта, структура и содержание
13. Стратегия и методы повышения эффективности органов государственного и муниципального управления (привести примеры).
14. Стратегия развития субъекта Российской Федерации(привести примеры).

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине «Стратегическое управление»**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 60 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

- 1. Стратегическое управление базируется на принципах:**
  - а) единства направления;
  - б) подчиненности личных интересов общим;
  - в) научности;
  - г) на всех перечисленных принципах.
- 2. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться ...**
  - а) собранием акционеров
  - б) планово-экономической службой
  - в) службой маркетинга
  - г) генеральным директором
  - д) бухгалтерией
- 3. К числу стратегических решений можно отнести:**
  - а) реконструкцию предприятия
  - б) внедрение новой технологии
  - в) пересмотр условий поставки
  - г) выход на новые рынки сбыта
  - д) приобретение, слияние предприятий
- 4. Наиболее часто повторяющаяся ошибка 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

**5. 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.

**6. Различия STEP и SWOT анализов:**

а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

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

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

**7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...**

а) окружение не будет изменяться

б) в окружении не будет происходить качественных изменений

в) в окружении постоянно будут происходить изменения

**8. Исходный этап процесса стратегического управления**

а) анализ среды

б) определение миссии фирмы

в) определение целей фирмы

г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

**9. Системный подход:**

а) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций

б) подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов

в) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

**10. Стратегическое планирование представляет собой:**

а) осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации

б) процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует делать для их достижения

в) анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон, оценку всех возможных альтернатив и вариантов

**11. Что такое план?**

а) Это модель, отображение в документе процесса решения задач;

б) Это проекция программы на одну из координат пространства деятельности;

в) Это более детализированная составляющая программы;

г) Это технологическая составляющая организации;

д) Это результат деятельности менеджера;

**12. Какие виды внешней среды вы знаете?**

а) Смешанного воздействия;

б) Прямого воздействия;

в) Косвенного воздействия;

г) Технического воздействия;

д) Биологического воздействия.

**13. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации**

- это:

- а) анализ среды и стратегическое планирование
- б) контроль
- в) мотивация
- г) координация

**14. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:**

- а) этапы контроля
- б) методы контроля
- в) объекты контроля
- г) принципы контроля

**15. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте:**

- а) перспектива карьерного роста
- б) соответствие специализации
- в) справедливое вознаграждение
- г) профессиональная и социальная адаптация

**16. Стратегическое планирование - это управление по планам, а стратегический менеджмент - это управление но...**

- а) ориентирам
- б) целям
- в) программам
- г) результатам
- д) проектам

**17. Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование планирование являются составными частями:**

- а) оперативного управления
- б) стратегического планирования
- в) процесса принятия решений
- г) стратегического управления

**18. Руководителей с подчиненными связывают полномочия:**

- а) функциональные;
- б) аппаратные;
- в) линейные;
- г) делегированные.

**19. Укажите уровень управленческой иерархии, на котором ответственность за достижение стратегических целей:**

- а) средний
- б) высший
- в) стратегический
- г) низший

**20. Факторами внешней среды, косвенного влияния:**

- а) международное окружение
- б) технологические факторы
- в) конкурентные факторы
- г) социально-культурные факторы

**21. PEST-анализ направлен на изучении следующих факторов:**

- а) экономические, социокультурные, политические, международные
- б) факторы внутренней и внешней среды
- в) социальные, технологические, экономические, политические
- г) сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

**22. Системный подход к стратегическому управлению предполагает:**

- а) использование классических методов управления;
- б) ориентацию на использование человеческого капитала организации;
- в) рассмотрение предприятия как совокупности взаимосвязанных элементов;
- г) нет правильного ответа.

**23. Проект можно определить как:**

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятия по их выполнению;
- в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексносистемную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

**24. Окружающая среда проекта — это:**

- а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не при - нимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
- в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

**25. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:**

- а) пассивные участники проекта;
- б) активные участники проекта;
- в) косвенные участники проекта.

**26. Руководитель проекта относится:**

- а) к активным непосредственным участникам;
- б) пассивным участникам;
- в) пассивным непосредственным участникам;
- г) непосредственным участникам;
- д) пассивным косвенным участникам.

**27. Инициатором проекта является:**

- а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
- б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

**28. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:**

- а) прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;
- б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;
- в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, техникоэкономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;
- г) фазу концепции, фазу разработки, фазу реализации, фазу завершения.

**29. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:**

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;

- в) время, стоимость, содержание, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

**30. Планирование — это:**

- а) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- б) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- в) установление сбалансированных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;
- г) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.

**31. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:**

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация;
- д) управленческое решение.

**32. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:**

- а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками, управление интеграцией;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

**33. Содержание проекта — это:**

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

**34. Команда проекта — это:**

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал проекта.

**35. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:**

- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;

в) определение структуры баз данных,- разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

**36. Примером долгосрочной цели регионального развития может служить:**

- а) создание информационного общества
- б) прирост объема производства за год
- в) преодоление сложившегося в стране экономического кризиса

**37. Обще региональная рыночная конъюнктура:**

- а) изучает текущие изменения в производстве и реализации отдельного товара на территории региона;
- б) определяет состояние на данный момент всей системы региональных рынков, всех их видов;
- в) определяет состояние мирового рынка на данный момент.

**38. Что из перечисленного не относится к методам региональной экономики:**

- а) метод интегрированных структур
- б) балансовый метод
- в) картографический метод

**39. Вид специального управления представляющий собой совокупность принципов, методов, форм и средств воздействия на хозяйственную деятельность региона:**

- а) региональный мониторинг
- б) региональное управление
- в) территориальное планирование

**40. Специализация регионов на производстве определенных видов товаров и услуг с последующим обменом:**

- а) территориальная интеграция
- б) системообразующий комплекс
- в) территориальное разделение

**41. В перемещении центра принятия решений от центрального органа управления к субъектам рынка заключается принцип регионального управления:**

- а) децентрализации
- б) партнерства
- в) адаптивности

**42. Уровень доходов на душу населения, степень счастья населения, уровень образования населения относится:**

- а) к частным показателям развития региона
- б) к незначимым показателям развития региона
- в) к основным показателям развития региона

**43. Идеальным регион может считаться тогда, когда он в состоянии сам:**

- а) положительно влиять на климатические изменения
- б) предложить определенные товары и услуги на мировом рынке, чтобы использовать
- в) доходы от их продаж для приобретения чужих товаров и услуг
- г) решать всеобщие проблемы человечества

**44. Главной целью регионального управления является:**

- а) налаживание отношений региона с международными организациями
- б) повышение уровня благосостояния населения
- в) обеспечение взаимодействия с федеральными органами власти

**45. Что понимается под прогнозированием?**

- а) выбор альтернатив;
- б) выполнение задач;
- в) достижение целей;

г) планирование будущего.

**46. В чем заключается ценность планирования?**

- а) в последовательности программы;
- б) в систематическом подходе к решению проблем;
- в) в оценке программы.

**47. Стратегическое планирование - это ... качественная оценка альтернатив;**

- а) сбор информации о планах конкурентов;
- б) процесс разработки стратегических методов
- в) процесс разработки стратегических методов

**48. Основной целью деловой стратегии организации является:**

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

**49. Основной целью функциональной стратегии организации является:**

- а) разработка миссии организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- г) выявление потребностей персонала.

**50. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:**

- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
- б) стратегия работы отдельного подразделения;
- в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

**51. Тактические планы разрабатываются:**

- а) ежедневно;
- б) ежегодно;
- в) раз в три года.

**Вопросы к экзамену**

1. Общая характеристика стратегического государственного управления.
2. Анализ ведущих направлений, школ и этапов развития стратегического государственного управления
3. Стратегический менеджмент в стратегическом государственном управлении
4. Исследование процесса формирования и развития систематического стратегического государственного управления в России
5. Анализ основных компонентов и этапов развития стратегического государственного управления
6. Стратегический аспект в государственном управлении. Характеристики стратегического управления
7. Организация стратегического управления и системный подход
8. Анализ основных направлений государственной кадровой политики. Типы государственной кадровой политики
9. Взаимосвязь стратегического государственного управления и стратегического управления персоналом
10. Организационная структура как объект стратегических изменений.
11. Организационные изменения, осуществляемые в системе стратегического государственного управления
12. Стратегия и методы повышения эффективности органов государственного и муниципального управления
13. Система стратегического государственного управления в РФ.
14. Организационные, кадровые, информационные и правовые основы стратегического государственного управления

15. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий
16. Стратегия и стратегическое видение
17. Методы стратегического государственного управления.
18. Роль стратегического планирования в системе стратегического государственного управления и его основные характеристики
19. Стратегическое государственное управление в условиях реформенных преобразований
20. Эффективность стратегического управления и способы ее обеспечения.
21. Опыт разработки стратегий российских предприятий.
22. Совершенствование системы (или механизма) управления экономикой региона.
23. Мониторинг экономического развития регионов.
24. Стратегическое планирование экономического (социально-экономического) развития региона.
25. Система стратегического управления
26. Элементы системы стратегического управления
27. Механизм стратегического управления
28. Структура стратегического управления
29. Понятия «внешняя» и «внутренняя» среда организации и их основные компоненты.
30. Анализ внешней среды организации.
31. Анализ внутренней среды организации.
32. Методы стратегического анализа среды.
33. SWOT-анализ (этапы осуществления, матрица).
34. Миссия организации (условия и факторы ее формирования).
35. Цели организации, их особенности и виды.
36. Понятие «стратегия организации», ее особенности.
37. Уровни стратегии (корпоративная, деловая, функциональная и операционная).
38. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
39. Стратегия диверсифицированного роста и стратегия сокращения.
40. Понятие стратегического управления, его цели, функции и задачи
41. Стратегические решения и особенности их реализации
42. Формирование стратегического видения организации
43. Миссия организации и процесс ее создания.
44. Понятие цели уровни целей организации. Требования к целям
45. Понятие стратегического анализа. Принципы измерения неопределенности внешней среды
46. Методы стратегического анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ, EFAS-анализ)
47. Понятие и задачи стратегического планирования
48. Формы стратегического планирования
49. Этапы составления стратегического плана развития предприятия
50. Понятие и типы стратегических альтернатив
51. Процесс разработки стратегических альтернатив
52. Подходы к формированию стратегических альтернатив
53. Процесс, факторы и условия реализации стратегии
54. Взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации. Функции успешной реализации стратегии
55. Понятие «устойчивого социально-экономического развития государства».
56. Факторы, оказывающие влияние на развитие государства.
57. Понятие «миссия государства».

58. Стратегия как основные направления реализации миссии государства.
59. Принципы и формы стратегического планирования.
60. Методы изучения развития государства и региона: экономический, политологический, правовой и социологический анализ
61. Субъекты стратегического государственного планирования.
62. Принципы и механизмы стратегического планирования.
63. Субъекты стратегического государственного планирования.
64. Механизмы реализации стратегии: научный, политический, правовой, экономический, кадровый и др.
65. Показатели развития территорий.
66. Причины и показатели системных диспропорций регионов России.
67. Выявление ключевых проблем на основе анализа социально-экономического развития региона.
68. Определение целей развития субъектов Российской Федерации.
69. Субъекты стратегического регионального государственного управления.
70. Механизмы и этапы стратегического планирования развития региона.
71. Контроль внутренний и внешний над реализацией стратегии государства и субъектов
72. Диагностика социально-экономического развития субъектов Российской Федерации
73. Стратегия развития субъекта Российской Федерации.
74. Механизмы стратегического планирования развития региона.
75. Этапы стратегического планирования развития региона.
76. Контроль качества государственного управления по реализации стратегических целей.
77. Методы планирования проекта
78. Технологии управления проектами
79. Методы управления проектами
80. Сущность проекта, его основные элементы и характеристики
81. Цель и стратегия проекта
82. Стадии жизненного цикла проекта
83. Программно-целевой метод и совокупность процедур программно-ориентированного управления.
84. Принципы программно-целевого планирования и управления.
85. Проектное управление и государственное программно-целевое управление.
86. Сферы применения программно-целевого планирования и управления в государственном управлении.
87. Формы государственного программно-целевого планирования и управления: общая характеристика.
88. Целевые программы как основная форма (инструмент) государственного программно-целевого планирования и управления