

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета
Дата подписания: 25.07.2023 15:46:05
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине **«Стратегический менеджмент и стратегический анализ»**
для студентов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Бизнес-администрирование»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 2. Стратегическое управление конкурентоспособностью организации	4
Практическое занятие № 1	4
<i>Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы</i>	<i>4</i>
Тема 7. Моделирование стратегического развития организации	11
Практическое занятие № 2	11
<i>Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель BCG</i>	<i>11</i>
Рекомендуемая литература	14

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» - сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления организациями.

Задачи освоения дисциплины Стратегический менеджмент и стратегический анализ состоят в следующем:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз организации, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) организации;
- выработать умение формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» входит в базовую часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.04.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 2,3 семестре.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки магистров в области управления, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

Объектом изучения данной дисциплины является стратегическое управление на уровне организации.

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегии развития организации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие № 1

Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы

Цель: сформировать навыки использования модели ценностной цепи фирмы

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность модели ценностной цепи фирмы;
- показатели, относящиеся к основной и поддерживающей деятельности фирмы при использовании данной модели;

Студент будет уметь:

- находить среднюю экспертную оценку по каждому виду деятельности;
- определять направления стратегических усилий фирмы при использовании данной модели.

Формируемые компетенции: УК-1, ПК-2, ПК-5

Актуальность темы: ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

Теоретическая часть

Создателем модели ценностной цепи (Value Chain) фирмы является Майкл Портер. В модели все виды деятельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Обобщенная ценностная цепь фирмы

Любая фирма представляет собой сумму действий необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 Любая фирма представляет собой сумму действий необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.
 Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Каждое ценностное действие использует: определенное сырье и материалы, человеческие ресурсы и технологию, позволяющую выполнять возложенные на нее обязанности; кроме этого, используется и создается та или иная информация, например, технические спецификации, чертежи, данные о покупателях, процент брака и т.д.

Основные и поддерживающие ценностные действия являются как бы строительными блоками конкурентного преимущества. Источники преимущества в издержках могут находиться как в производственном блоке, так и в блоке исходящей логистики. Концепция ценностной цепи позволяет увидеть место образования конкурентного преимущества, позволяет наметить стратегические планы сосредоточения усилий фирмы на конкретные блоки внутрифирменного пространства, а также непосредственно найти места неэффективного использования капитала и пути выхода из кризиса.

Основная деятельность.

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

1. Входная логистика. Действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов, такие как: переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам.

2. Производство продукции. Действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.

3. Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к покупателям, такие как: складирование готовой продукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.

4. Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупателей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределения, ценообразование.

5. Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценности, приобретенного покупателем продукта, такие как: установка и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 1 вверху, может быть разделена на 4 общих категории:

1. Снабжение. Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, и другими товарами.

2. Развитие технологии. Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Развитие технологии имеет множество форм, например, требуется развить дизайн продукта, и в тоже время нужны новые технологии маркетинговых исследований, интерактивная система регистрации заказов.

3. Управление людскими ресурсами. Включает в себя действия связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала.

4. Инфраструктура фирмы. Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухгалтер, связи с правительством.

Задание

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзузов Тимур Александрович

Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

По исходным данным варианта необходимо:

Базовый уровень:

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;
- 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
- 3) представить результаты расчетов в виде таблицы 3.1 и рисунка 3.1;

Повышенный уровень:

- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании (самостоятельно)

Таблица 3.1

Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Итого средний балл по основной деятельности	
Снабжение	
Развитие технологии	
Управление персоналом	
Инфраструктура	
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	
Общая оценка фирмы	

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 3.2 следующим образом:

- Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6
Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6
Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6
Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6
Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6
Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5
Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7
Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7
Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7
Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Таблица 3.2

Исходные данные для индивидуальных вариантов

ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).	4	3	5	4	3	4	4	
2. Исполняется система доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично)	4	4	4	4	4	4	3	
3. Размер затрат на хранение продукции	3	4	3	3	3	3	4	

Сертификат
Владелец

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

4. Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	4	4	4	3	4	4	
5. Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4	3	4	3	4	4
6. Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5	4	5	4	5	4	5
7. Квалификация складского персонала	5	5	4	5	5	4	4
8. Взаимоотношения с поставщиками	4	4	4	4	4	4	3
9. Месторасположение складов	4	4	4	4	4	3	3
10. Количество персонала	4	3	5	4	3	4	3
Итого средняя оценка:							

ПРОИЗВОДСТВО

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	5	4	3	4	4	3	
2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4	4	3	4	4	4	4	
3. Уровень квалификации работающих	4	4	4	4	4	4	5	
4. Размер объема производства (относительно объема рынка)	5	5	5	4	4	4	4	
5. Количество работающих	5	4	4	4	4	4	5	
6. Качество выпускаемых изделий	5	5	5	4	5	5	4	
7. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	5	4	5	4	
8. Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	4	4	4	4	4	4	3	
9. Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	5	5	5	4	5	5	4	
10. Имеется ли программа повышения качества продукции	0	4	4	0	0	0	3	
11. Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	3	3	3	3	3	3	3	
12. Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	3	3	3	3	3	4	4	
13. Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема	4	4	4	4	4	4	3	
14. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	4	3	3	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА

Ценностное действие

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

<i>Эксперты</i>	<i>средний</i>
-----------------	----------------

	1	2	3	4	5	6	7	балл
1. Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции	5	5	5	4	4	5	4	
2. Условия хранения готовой продукции	4	4	3	4	4	4	3	
3. Оцените затраты на хранение готовой продукции	3	3	3	3	3	3	4	
4. Оцените оборудование складов	3	4	3	3	3	4	3	
5. Оцените численность складского персонала	3	3	3	3	3	4	4	
6. Нет затоваривания	2	3	2	3	2	2	2	
7. Каковы Ваши связи с покупателями	3	4	3	3	4	3	3	
8. Физическое распространение товара по каналам распределения	4	4	5	4	4	4	4	
9. Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	3	3	3	3	3	3	3	
10. Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)	4	3	3	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	4	4	4	4	4	3	
2. Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	5	5	5	4	4	4	
3. Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.	5	4	5	4	5	5	4	
4. Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	3	3	4	3	3	3	4	
6. Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	5	4	5	5	4	4	5	
7. Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	5	5	5	4	5	5	4	
8. Оцените эффективность каналов распределения продукции	4	4	4	4	4	3	3	
9. Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	2	2	2	3	2	2	2	
10. Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни	5	4	4	4	5	5	4	
11. Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	5	5	4	5	5	5	4	
12. Оцените образ фирмы и ее продуктов	4	4	4	4	4	4	5	
13. Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	4	4	4	4	3	4	4	
14. Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	4	4	4	4	4	4	4	
Итого средняя оценка:								

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН **СНАБЖЕНИЕ**

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952305E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Ценностное действие

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Оцените надежность системы доставки входных мате-	3	3	3	3	2	2	2	

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

риалов								
2. Качество сырья	5	4	5	4	4	4	4	
3. Качество сборочных компонентов	4	4	3	4	4	4	3	
4. Расположение складов	4	4	3	3	3	3	3	
5. Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	2	3	2	2	2	2	2	
Итого средняя оценка:								

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Технология обеспечивает уникальные качества продукции	4	5	4	4	4	3	3	
2. Оцените технологию хранения и транспортировки	3	3	4	3	3	4	3	
3. Количество патентов	4	3	4	4	4	4	3	
4. Технология обеспечения качества	5	5	4	4	4	4	5	
5. Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	3	4	3	3	3	3	
6. Технология исследования рынка	4	4	4	4	4	3	4	
7. Технология снабжения запасными частями	4	3	4	4	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Квалификация персонала	5	4	5	5	4	4	4	
2. Существуют программы переобучения	5	5	4	5	4	4	4	
3. Стабильная политика в области управления персоналом	5	4	4	5	4	5	5	
4. Текучесть кадров	4	4	4	4	4	4	3	
5. Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	4	4	4	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	4	4	4	4	4	3	
2. Оцените эффективность внутрифирменных связей	4	5	4	4	4	4	4	
3. Имидж фирмы	5	5	4	4	4	5	5	
4. Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Оцените организационную структуру фирмы	4	4	4	4	4	5	4	
6. Квалификация высшего менеджмента	4	4	4	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
 Владелец: Шебзухова Т.А.
 Действителен: с 19.03.2022 по 19.03.2025

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия»,

2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Дополнительная литература:

1. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М.Джуха, И.С.Штапова, Н.П.Жуковская. - Москва : КНОРУС, 2017. - 282 с.
2. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01052-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ТЕМА 7. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие № 2

Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель BCG

Задача для решения: «Разработка ассортиментной стратегии организации с учетом стадий жизненного цикла продукта»

Цель: ознакомиться с построением модели BCG.

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- модель BCG, особенности построения, преимущества и недостатки;

Студент будет уметь:

- строить матрицу BCG;

- формировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа.

Формируемые компетенции: УК-1, ПК-2, ПК-5

Актуальность темы: стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических альтернатив для достижения намеченной цели организации.

Теоретическая часть

В настоящее время предприятия, действующие в конкурентной среде, при изменчивых внешних воздействиях все большее значение придают проведению маркетинговых исследований своих товаров.

Рассмотрим жизненный цикл товара, основываясь на матрице Бостонской консультационной группы (БКГ) (рис.10.1). Матрица "скорость роста рынка - рыночная доля" классифицирует товары производителей с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции предприятия на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность.

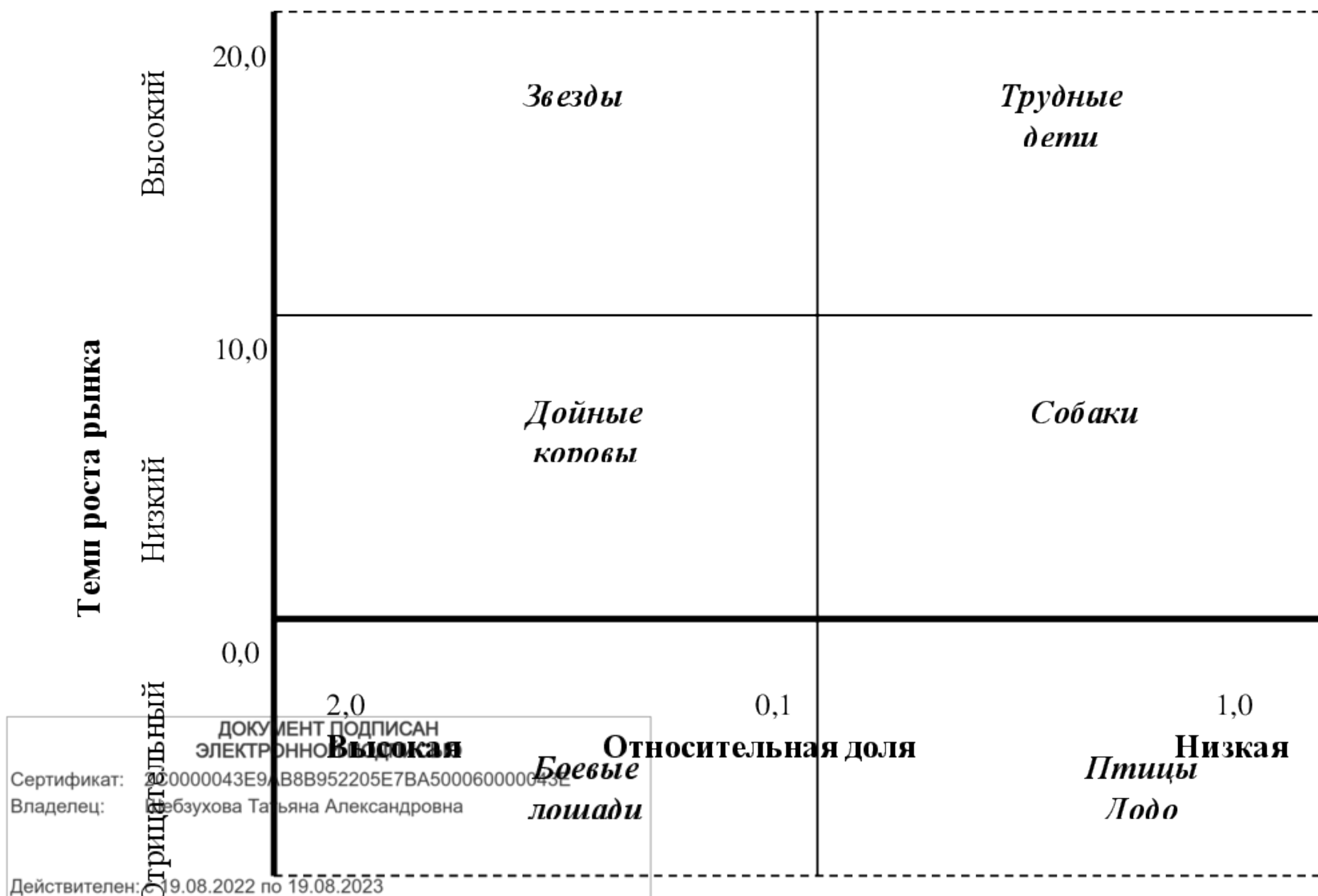


Рис. 10.1. Матрица БКГ

В качестве объектов анализа используются основные виды продукции предприятия. Целью построения является возможность формулировки определенных рекомендаций для повышения эффективности функционирования предприятия.

Трудные дети. Товары, попадающие в правую верхнюю клетку матрицы, БКГ назвала "вопросительными знаками", или "трудными детьми".

Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка (и, таким образом, ограниченные возможности использования "эффекта кривой опыта») поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками — таково предназначение "трудных детей".

Бизнес на этой стадии является "захватчиком ресурсов" — его называют так, поскольку потребности данного товара в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате — более низкого уровня прибыли).

Звезды. Компании (товары) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, товары-звезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.

Дойные коровы. Товары, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ дойными коровами. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от данного товара средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных reinvestиций. Многие из дойных коров это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные товары. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других товаров.

Собаки. Товары с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. За анализируемый период продукции в этой стадии не было.

Наряду с перечисленными товары анализируемой компании занимали позицию «боевые лошади» и «птицы Додо», которые на данный момент не дают компании прибыли. Главным достоинством матрицы "рост/доля" БКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы корпорации могут распределяться между хозяйственными подразделениями с целью оптимизации всего портфеля деловой активности корпорации.

Задание

Базовый уровень:

- 1) Используя исходные данные по варианту, построить матрицу БКГ для второго и третьего периодов и выявить стадии жизненного цикла отдельных продуктов.

Продвинутый уровень:

- 2) Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию деятельности в соответствии с полученными результатами анализа (самостоятельно)

Вариант 1 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	320	410
	2	3250	295	410
	3	3360	280	400
Продукт 2	1	1540	140	216
	2	1820	130	224
	3	1890	126	227
Продукт 3	1	2200	270	304
	2	2290	263	300
	3	2370	254	281

Вариант 2 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	320	400
	2	2630	295	410
	3	2700	280	418
Продукт 2	1	1000	140	185
	2	910	130	179
	3	1030	126	190
Продукт 3	1	1160	270	350
	2	1320	263	368
	3	1450	254	371

Вариант 3 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	1020	230	410
	2	1180	252	410
	3	1210	264	400
Продукт 2	1	850	140	216
	2	869	162	224
	3	870	179	227
Продукт 3	1	1400	200	304
	2	1400	185	300
	3	1470	180	281

Вариант 4 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	840	960
	2	3250	822	980
	3	3360	800	1000

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Продукт 2	1	1540	360	457
	2	1820	320	510
	3	1890	340	460
Продукт 3	1	2200	720	810
	2	2290	713	880
	3	2370	690	895

Вариант 5 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	230	450
	2	2630	252	482
	3	2700	264	495
Продукт 2	1	1000	140	320
	2	910	162	300
	3	1030	179	274
Продукт 3	1	1160	200	360
	2	1320	185	365
	3	1450	180	387

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Дополнительная литература:

1. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. - Москва : КНОРУС, 2017. - 282 с.
2. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01052-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ

Методические указания

для студентов по организации самостоятельной работы
по дисциплине **«Стратегический менеджмент и стратегический анализ»**
для студентов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
Направленность (профиль):
«Бизнес-администрирование»
Форма обучения – заочная

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	17
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»	18
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	20
3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ	20
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	21
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ	25
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ	27
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	28
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	33

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» - сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления организациями.

Задачи освоения дисциплины Стратегический менеджмент и стратегический анализ состоят в следующем:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) организаций;
- выработать умение формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки магистра направления 38.04.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Бизнес-администрирование» и реализуется на промежуточной стадии подготовки магистра во 2,3 семестре.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки магистров в области управления, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

Объектом изучения данной дисциплины является стратегическое управление на макро- и микроуровне.

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегического управления.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. В связи с этим, обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной финансовой ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студентов в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное решение задач;
- выполнение курсовой работы.

В процессе подготовки к практическим занятиям обучающийся самостоятельно изучает литературу и решает задачи.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения задач - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Цель подготовки к контрольной работы - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами выполнения контрольной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

В результате освоения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1УК-1 Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИД-2УК-1 Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации ИД-3УК-1 Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	Использует современные методы выявления и описания проблемных ситуаций при организации планирования стратегической деятельности Применяет разнообразные методы анализа проблемной ситуации в процессе разработки стратегии развития организации Разрабатывает стратегические, тактические и оперативные решения организационных проблем с учетом возможных последствий их реализации
ПК-2 Способен проектировать и определять направления трансформации процессной архитектуры организации	ИД-1ПК-2 Осуществляет сбор и производит анализ информации о соответствии существующей процессной архитектуры организации структуре бизнеса, целям и стратегии развития организации ИД-2 ПК-2 Выявляет возможности усовершенствования процессной архитектуры организации.	Проводит стратегический анализ соответствия архитектуры организации целям и стратегии развития бизнеса Формирует проект организационно-управленческого решения по совершенствованию организации в соответствии со стратегией развития
ПК-5 – Способен осуществлять операционное и стратегическое управление процессами административного, хозяйственного, документального характера	ИД-1ПК-5 Проводит финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками на административную, хозяйственную, документационную и организаци-	Анализирует и критически оценивает результаты деятельности организации

ционного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации	онную деятельность ИД-2ПК-5 Проводит финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками на административную, хозяйственную, документационную и организационную деятельность ИД-3ПК-5 Разрабатывает и формирует проект реализации стратегии административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки деятельности организации	Формирует функциональную стратегию и тактику в сфере управления персоналом Демонстрирует способность формирования стратегии административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки деятельности организации и определения мероприятий по ее реализации
--	--	--

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
2 семестр					
УК-1 ПК-2 ПК-5	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	21,6	2,4	24
Итого во 2 семестре			21,6	2,4	24
3 семестр					
УК-1 ПК-2 ПК-5	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	27,9	3,1	31
	Самостоятельное решение задач	Письменный отчет о решении разноуровневых задач	4,5	0,5	5
	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	9,0	1,0	10
	Подготовка к тестированию	Тестирование	4,5	0,5	5
Итого за 3 семестр			45,9	5,1	51
Итого			67,5	7,5	75

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна

Рейтинговой оценки знаний не предусмотрено

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Научные издания сопровождаются различными вспомогательными материалами — научным аппаратом, поэтому важно знать, из каких основных элементов он состоит, каковы его функции.

Знакомство с книгой лучше всего начинать с изучения аннотации — краткой характеристики книги, раскрывающей ее содержание, идейную, тематическую и жанровую направленность, сведения об авторе, назначение и другие особенности. Аннотация помогает составить предварительное мнение о книге.

Глубже понять содержание книги позволяют вступительная статья, в которой дается оценка содержания книги, затрагиваемой в ней проблематики, содержится информация о жизненной и творческой биографии автора, высказываются полемические замечания, разъясняются отдельные положения книги, даются комментарии и т.д. Вот почему знакомство с вступительной статьей представляется очень важным: оно помогает студенту сориентироваться в тексте работы, обратить внимание на ее наиболее ценные и важные разделы.

Той же цели содействует знакомство с оглавлением, предисловием, послесловием. Весьма полезными элементами научного аппарата являются сноски, комментарии, таблицы, графики, списки литературы. Они не только иллюстрируют отдельные положения книги или статьи, но и сами по себе являются дополнительным источником информации для читателя.

Если читателя заинтересовала какая-то высказанная автором мысль, не нашедшая подробного освещения в данном источнике, он может обратиться к тексту источника,

упоминаемого в сноске, либо к источнику, который он может найти в списке литературы, рекомендованной автором для самостоятельного изучения.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема самостоятельного изучения № 1

«Основные элементы стратегического менеджмента»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Базовые этапы процесса стратегического управления

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 2

«Школы стратегического менеджмента»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

План контакта:

1. Школа власти.

2. Школа культуры.

3. Школа окружающей среды.

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

4. Школа конфигурации (структурная школа)

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 3**«Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации»**

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Анализ цепочки стоимости как инструмент создания конкурентных преимуществ организации

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 4**«Стратегический внешний анализ организации»**

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Анализ факторов внешней среды: технологические

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 5**«Стратегический внутренний анализ организации»**

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Методы анализа внутренней среды организации: традиционные методы экономического и финансового анализа; математические методы

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 6**«Процесс стратегического планирования развития организации»**

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Определение миссии и целей (на примере крупных фирм)

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 7

«Система стратегий организации»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Матричные модели стратегического выбора и анализа

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 8

Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций:

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Преимущества и недостатки модели GE/McKinsey и модели Shell/DPM

Преимущества и недостатки модели Хофера и Шенделя и модели ADL/LC.

Преимущества и недостатки модели В.С. Ефремова

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 9

«Финансовая стратегия организации»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Стратегия управления активами организации

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Тема самостоятельного изучения № 11

«Реализация стратегии организации»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен с 19.08.2022 по 19.08.2023

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Стратегический контроллинг

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

Тема самостоятельного изучения № 12

«Управление стратегическими альянсами»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

Примеры стратегических альянсов

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1, 2	1 - 2	1-5

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

Тема № 1. «Введение в стратегический менеджмент»

1. Дайте определение сущности стратегического менеджмента
2. Какие этапы включает модель стратегического менеджмента?
3. Каково место стратегического управления в системе менеджмента?
4. Каковы основные этапы осуществления стратегического планирования?
5. Роль стратегического управления в системе менеджмента
6. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
7. Конкурентное преимущество – источники формирования
8. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент, основные черты сходства и различия
9. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании

Тема № 3. «Стратегический анализ внешней среды»

1. Назовите основные школы стратегического менеджмента.
2. Охарактеризуйте эволюцию понятия «стратегия».
3. Каковы основные конечные продукты стратегического управления?
4. Перечислите основные группы объектов стратегического менеджмента?

Тема № 4. «Стратегический анализ внутренней среды»

1. Что такое внутренняя среда организации? Из каких элементов она состоит?
2. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
3. Перечислите категории задач организации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: 1. Чебукин Павел Александрович

Действителен: с 11.09.2018 по 11.09.2020

4. Какие функциональные процессы существуют в организации?
5. В чем состоит основная задача GAP-анализа?

Тема № 5. «Процессный подход в стратегическом менеджменте»

1. Что представляет собой внешняя среда ведения бизнеса?
2. Какие ключевые факторы успеха организации Вы знаете?
3. Назовите основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации.
4. Что представляет конкурентное преимущество организации?
5. Какие группы факторов влияют на покупателей?

Тема № 6. «Система стратегий организационного развития»

1. Что такое «внутренняя среда организации»? Из каких элементов она состоит?
2. Перечислите категории задач организации.
3. Какие функциональные процессы существуют в организации?
4. Что может являться сильной стороной организации?
5. Каковы возможные угрозы для организации?
6. Что такое «вектор развития организации»?

Тема № 7. «Моделирование стратегического развития организации»

1. Опишите последовательность процесса стратегического планирования развития организации.
2. Что понимается под миссией организации? Каким требованиям должна соответствовать миссия?
3. Перечислите уровни принятия стратегических решений.
4. Какая матрица является первой моделью стратегического планирования?
5. В чем состоит основная задача разработки модели ADL/LC?
6. Установите зависимость между миссией, целями и задачами организации.

Тема № 8. «Финансовая стратегия организации»

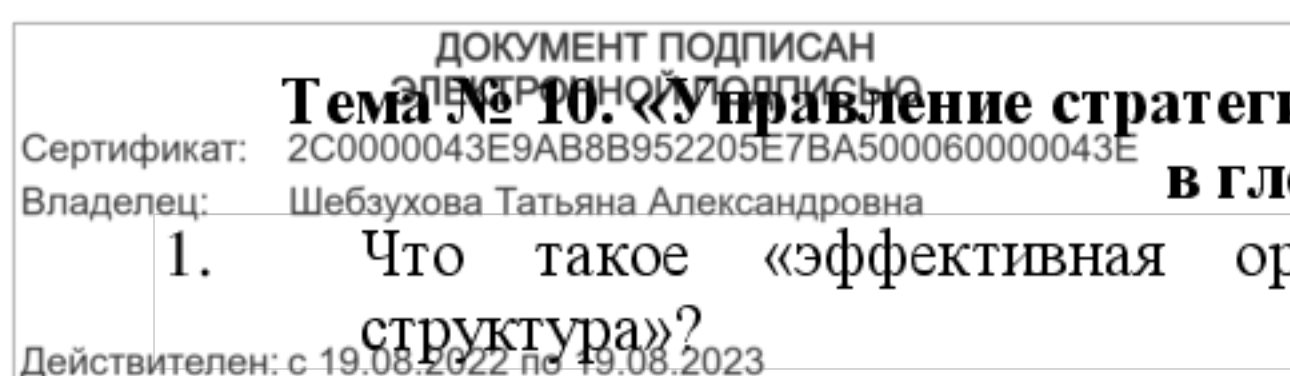
1. Охарактеризуйте основные задачи финансовой стратегии организации
2. Опишите последовательность процесса разработки финансовой стратегии организации
3. Что понимается под финансовым состоянием организации?
4. Установите зависимость между миссией и целями финансовой стратегии организации.

Тема № 9. «Реализация стратегии организационного развития и изменений. Стратегический контроллинг»

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
3. Укажите роль и значение стратегических изменений.
4. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?
5. Каковы основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений?
6. Что такое стратегический контроллинг? Каковы его основные функции?
7. Какой инструментарий используется для осуществления стратегического контроллинга?

Тема № 10. «Управление стратегическими альянсами экономических агентов в глобальной среде»

1. Что такое «эффективная организация» и «эффективная организационная структура»?



2. Назовите основные комплексные критерии эффективности организации. Охарактеризуйте каждый из них.
3. Охарактеризуйте степень влияния стратегии организации на ее организационную структуру.
4. В чем преимущества применения стратегически ориентированной структуры управления?
5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Каковы цели и особенности создания стратегических альянсов.
7. Назовите преимущества создания стратегических альянсов.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1, 2, 3	1 - 2	1-5

6.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам на практических занятиях выполняются разноуровневые и проблемные задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

Методические указания по выполнению этих заданий представлены в «Методических указания по выполнению практических работ».

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
2	Стратегическое управление конкурентоспособностью организации	Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы (разноуровневая задача)	№4. Сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании
4	Стратегический анализ внутренней среды	PEST-анализ внешней среды организации (разноуровневая задача)	№2 Осуществить выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде
4	Стратегический анализ внутренней среды	SWOT-анализ по экспертным оценкам организационной среды (разноуровневая задача)	№4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков
7	Моделирование стратегического развития организаций	Разработка ассортиментной стратегии организации с учетом стадий жизненного цикла продукта (разноуровневая задача)	№2. Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1, 2,3	1-3	1-5

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» является углубление и систематизация знаний, а также формирование навыков и умения самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными и статистическими материалами, периодическими изданиями, умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал.

Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-12 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы выглядит следующим образом:

1. Титульный лист
2. Теоретический вопрос;
3. Практическое задание;
4. Список используемой литературы

Ваш вариант определяется по последней цифре номера зачетной книжки и составляет теоретический вопрос, практическое и тестовое задание.

Перечень теоретических вопросов

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
3. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
4. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
5. Стратегические детерминанты и ограничения, их роль в процессе разработки стратегии
6. Выбор целевых сегментов – преимущества и недостатки существующих подходов
7. Разработка стратегии позиционирования продукта
8. Оценка стратегической неопределенности
9. Эффективная стратегия дифференцирования
10. Стратегии вертикальной интеграции

Практическое задание

Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций: модель GE/McKinsey

Цель: ознакомиться с основными характеристиками GE/McKinsey

Организационная форма: решение типичных задач

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Цель: ознакомиться с основными характеристиками и особенностями построения модели

Организационная форма: решение типовых задач

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- модель GE/McKinsey, особенности построения, преимущества и недостатки.

Студент будет уметь:

- строить матрицу GE/McKinsey для оценки стратегических хозяйственных зон компании;
- обосновать выбор направлений инвестирования в компании.

Формируемые компетенции: ПК-3

Актуальность темы: стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических альтернатив для достижения намеченной цели организации.

Постановка задачи:

В корпорации выделены шесть стратегических хозяйственных зон (СХЗ) или видов бизнеса. Характеристика каждой СХЗ дана в таблице 1 пятью параметрами в порядке их значимости, а экспертная оценка факторов привлекательности сегментов рынка, на которых они действуют, - в таблице 2. Требуется сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации высшему менеджменту корпорации.

Для выбора стратегии инвестирования необходимо построить матрицу Мак-Кинси и оценить позиции каждой СХЗ.

Оценка проводится в координатах: привлекательность рынка и конкурентоспособность СХЗ. В качестве границ между высокими, средними и низкими значениями избирают треть соответствующего обобщенного показателя. В клетках матрицы объемы реализации по каждой СХЗ показывают в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Чтобы получить количественную оценку на осях матрицы Мак-Кинси, каждой характеристике СХЗ (показателю) $П_j$ нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии фирмы. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Это же касается факторов привлекательности рынка. Взвешенные оценки привлекательности рынка и стратегического положения рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя на его удельный вес.

В общем случае набор оценок X_{ji} ($j = 1, \dots, m; i = 1, \dots, n$) является выборкой случайных величин, законы распределения которых неизвестны. Неизвестными являются и «веса» критериев

$$\Pi_j \left(r_j, \sum_{j=1}^m r_j = 1 \right),$$

по которым производится их учет.

Определение весовых коэффициентов требует использования соответствующих рабочих гипотез, на основе которых могут быть построены модели их расчета. В том случае, когда для показателей (факторов) предпочтительность определена на ординалистском уровне или с помощью ранговых оценок, целесообразно использовать принцип максимума неопределенности и, в частности, для простого отношения порядка предпочтения - оценки Фишборна

$$P_i = \frac{2 * (m - i + 1)}{m * (m + 1)}.$$

Здесь i - порядковый номер предпочтения в общей их совокупности, определяемый или по отношению порядка предпочтения или по баллам, или по ранговой последователь-

Используя формулу Фишборна и экспертные оценки необходимо учитывать две важнейшие особенности, о которых часто забывают. Во-первых, часть факторов играют против фирмы, а это означает, что в совокупный показатель их необходимо включать со зна-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
НОСТИ. ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 210000042E8A0B8F553895577A150000000105
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Использую формулу Фишберна и э
нейшие особенности, о которых часто з
тив фирмы, а это означает, что в совоку

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ком минус. Во-вторых, барьер на входе в отрасль для фирм, уже действующих в ней, есть фактор положительный.

В целях перехода к единой измерительной шкале величины факторов (показателей) нормируют в соответствии с формулой

$$y_j^i = \frac{x_j^i - x_{\min}^i}{x_{\max}^i - x_{\min}^i}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n},$$

где x_j^i и y_j^i -ненормированное и нормированное значение i -го параметра для j -й СХЗ (фактора) соответственно;

$x_{\min}^i$ и $x_{\max}^i$ - минимальное и максимальное значение i -го параметра по всей совокупности СХЗ (факторов).

Задание

1. Построить матрицу Мак-Кинси для оценки стратегических хозяйственных зон компании.
2. Обосновать выбор направлений инвестирования в компании. Все расчеты проиллюстрировать графически (самостоятельно)

Варианты для выполнения задания

Вариант 1/6

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	17	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	2,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	12	50	3	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	3
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	4	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	1	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	5	1	4	2	3	4

Вариант 2/7

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
------------------	---	---	---	---	---	---

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Рост рынка, %	12	20	22	15	7	12
Относительная доля на рынке	2	1,2	0,8	3,0	1,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрывание затрат, тыс. д.е.	30	4	22	3	10	4
Эффективность каналов сбыта в баллах	2	2	3	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	3	2	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	4	2	5
Отраслевой уровень рентабельности	2	4	4	4	3	5
Уровень конкуренции	1	5	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	4	1	4	5	3	4

Вариант 3/8

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	17	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	2,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	12	50	3	45	5
Покрывание затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	3
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	4	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	1	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	5	1	4	2	3	4

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Вариант 4/9

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %						

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Показатели	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	2	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	2
Темп роста рынка	5	3	4	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	1	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	1	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	5	1	4	2	3	5

Вариант 5/10

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	2	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	4	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	5	2	1	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	3	4	3	1
Уровень конкуренции	4	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	5	4	4	2	3	4

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен с 14.06.2022 по 14.06.2025

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки стратегии с примени-

ем матрицы стратегического планирования, сопровождал их соответствующими выводами и иллюстрациями, успешно защитил контрольную работу.

Контрольная работа заслуживает оценки «незачтено» в том случае, если студент не показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки стратегии с применением матрицы стратегического планирования, допустил ошибки в анализе бизнес-единиц.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Дополнительная литература:

1. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская. - Москва : КНОРУС, 2017. - 282 с.
2. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01052-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Бизнес-администрирование»)
2. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Бизнес-администрирование»)

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины:

1. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
2. Российский центр поддержки конкуренции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.antimonopol.centro.ru>
3. Сайт «Профессионал управления проектами» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/>
4. Стратегическое управление: информационно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/>
5. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс].

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952203E1BA30000000043E
 Владелец: Шебуляева Татьяна Владимировна
 Действителен с 19.08.2019 по 19.08.2023

курс]. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023