

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шабалин Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского  
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 12:36:06

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c0e196

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

## Методические указания

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентов направления подготовки

38.03.02 - «Менеджмент»

Направленность (профиль):

**«Управление бизнесом»**

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск  
2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>                                                                                                    | <b>3</b>  |
| <b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» .....</b> | <b>4</b>  |
| <b>2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....</b>                                                             | <b>6</b>  |
| <b>3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ.....</b>                                                                | <b>6</b>  |
| <b>4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА .....</b>                                           | <b>7</b>  |
| <b>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ .....</b>                                                      | <b>11</b> |
| <b>6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ.....</b>                                                                | <b>16</b> |
| <b>7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....</b>                                                     | <b>16</b> |
| <b>8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ .....</b>                                                            | <b>21</b> |
| <b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>                                                                             | <b>24</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

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

Задачи освоения дисциплины Стратегический менеджмент 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» входит в базовую часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Управление бизнесом» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 6 семестре.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» 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 бакалавров в области управления, поэтому материалы программы взаимосвязаны 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.

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

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» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное решение задач;
- выполнение контрольной 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 подготовке 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 знания, умения и навыки в рамках компетенций:

| Код   | Формулировка:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3 | <p>способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p> <p><b>Знать:</b> принципы разработки обоснованных организационно-управленческих решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; принципы планирования операционной (производственной) деятельности организаций; основные методы и инструменты управления операционной деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b> описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> методами оценки последствий реализации управленческих решений относительно операционной (производственной) и стратегической деятельности организаций в условиях сложной и динамичной среды.</p> |
| ПК-1  | <p>способен осуществлять тактическое управление процессами планирования и организации производства</p> <p><b>Знать:</b> основные теории стратегического менеджмента; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять и анализировать факторы успеха организации в рыночных условиях хозяйствования; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; преодолевать локальное сопротивление изменениям</p> <p><b>Владеть:</b> методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами экономического обоснования корпоративных и функциональных стратегий развития предприятий</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ПК-5  | способен осуществлять стратегический анализ, разработку и осуще-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ствление стратегии бизнеса</p> <p><b>Знать:</b> теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентоспособности организации</p> <p><b>Уметь:</b> использовать принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации</p> <p><b>Владеть:</b> навыками стратегического анализа; методами разработки корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации;</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

| Коды реализуемых компетенций | Вид деятельности студентов          | Итоговый продукт самостоятельной работы | Средства и технологии оценки                    | Объем часов, в том числе (астр.) |                                    |       |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------|
|                              |                                     |                                         |                                                 | СРС                              | Контактная работа с преподавателем | Всего |
| 6 семестр                    |                                     |                                         |                                                 |                                  |                                    |       |
| ОПК-3<br>ПК-1<br>ПК-5        | Самостоятельное изучение литературы | Конспект                                | Собеседование                                   | 0,225                            | 0,025                              | 0,25  |
|                              | Самостоятельное решение задач       | Решенная задача                         | Письменный отчет о решении разноуровневых задач | 4,5                              | 0,5                                | 5     |
|                              | Выполнение контрольной работы       | Текст контрольной работы                | Контрольная работа                              | 9                                | 1                                  | 10    |
|                              | Подготовка к тестированию           | Тест                                    | Тестирование                                    | 4,5                              | 0,5                                | 5     |
| Итого за 6 семестр           |                                     |                                         |                                                 | 18,225                           | 2,025                              | 20,25 |
| Итого                        |                                     |                                         |                                                 | 18,225                           | 2,025                              | 20,25 |
| ОПК-3<br>ПК-1<br>ПК-5        | Подготовка к экзамену               | Экзамен                                 | Вопросы к экзамену                              | 30,375                           | 3,375                              | 33,75 |

## 3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

| № | Вид деятельности студентов | Сроки | Количество |
|---|----------------------------|-------|------------|
|---|----------------------------|-------|------------|

| п/п              |                            | выполнения | баллов    |
|------------------|----------------------------|------------|-----------|
| <b>6 семестр</b> |                            |            |           |
| 1                | Практическое занятие 5     | 5          | 25        |
| 2                | Практическое занятие 10    | 10         | 25        |
| 3                | Контрольная работа         | 16         | 5         |
|                  | <b>Итого за 6 семестр:</b> |            | <b>55</b> |
|                  | <b>Итого:</b>              |            | <b>55</b> |

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставаемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

#### 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<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1, 2                                                | 1, 2           | 1            | 1-4              |

### 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:**

1. Школа власти
2. Школа культуры.
3. Школа окружающей среды.
4. Школа конфигурации (структурная школа)

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации (№ источника) |                |              |                  |
|--------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                         | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1, 2                                             | 1, 2           | 1            | 1-4              |

### 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<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1, 2                                                | 1, 2           | 1            | 1-4              |

### 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<br>(№ источника) |  |  |  |
|-----------------------------------------------------|--|--|--|
|-----------------------------------------------------|--|--|--|

| Основная | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
|----------|----------------|--------------|------------------|
| 1, 2     | 1, 2           | 1            | 1-4              |

### 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            | 1-4              |

### 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            | 1-4              |

### 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            | 1-4              |

### 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            | 1-4              |

**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            | 1-4              |

**Тема самостоятельного изучения № 11****«Реализация стратегии организации»**

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

**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            | 1-4              |

**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            | 1-4              |

**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.

### Базовый уровень:

#### Тема № 1. «Основные элементы стратегического менеджмента»

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?

#### Тема № 2. «Школы стратегического менеджмента»

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
3. Конкурентное преимущество – источники формирования
4. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент, основные черты сходства и различия
5. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании

#### Тема № 4. «Стратегический внешний анализ организации»

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 № 5. «Стратегический внутренний анализ организации»

1. Что такое внутренняя среда организации? Из каких элементов она состоит?
2. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
3. Перечислите категории задач организации.
4. Какие функциональные процессы существуют в организации?
5. В чем состоит основная задача GAP-анализа?

#### Тема № 6. «Процесс стратегического планирования развития организации»

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 № 7. «Система стратегий организации»

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 № 8. «Ключевые модели стратегического планирования организаций»

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 № 9 «Риски в стратегическом менеджменте»**

1. Проведите сравнительную характеристику понятий «неопределенности» и «риска» в экономической деятельности.
2. Каковы основные функции риск-менеджмента?
3. Перечислите принципы классификации рисков хозяйственной деятельности?
4. В чем состоит основное отличие «чистого» и «спекулятивного» риска?

### **Тема № 10. «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 № 11. «Стратегия управления персоналом. Социальная политика организации»**

1. Какие факторы определяют выбор стратегии компании?
2. В чем принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования?
3. К какому типу стратегий относится стратегия управления персоналом?
4. Какую зависимость между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего ранга можно выделить?
5. Человеческий и трудовой потенциал: сущность и компоненты.
6. Социальное развитие организации как объект управления.
7. Основные факторы социальной среды организации.
8. Службы социального развития организации.
9. Возникновение социальных служб на предприятиях США и Западной Европы.
10. Изменения в системе управления в процессе индустриализации и коллективизации.
11. Развитие социологии управления в России.

### **Тема № 12. «Реализация стратегии организации. 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 инструментальный используется для осуществления стратегического контроллинга?

### **Тема № 13. «Управление стратегическими альянсами»**

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.

### **Повышенный уровень:**

#### **Тема № 1. «Основные элементы стратегического менеджмента»**

1. Какие уровни выделяют в развитии менеджмента? Охарактеризуйте их.
2. В чем состоят особенности тактического и стратегического менеджмента?
3. Какие научные методы используются в процессе осуществления стратегического менеджмента?
4. Назовите основные этапы развития управленческой мысли.

#### **Тема № 2. «Школы стратегического менеджмента»**

1. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
2. Базовые и генерические конкурентные стратегии
3. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
4. Модели стратегического менеджмента
5. Школы стратегического менеджмента (по выбору студента)

#### **Тема № 4. «Стратегический внешний анализ организации»**

1. Кратко охарактеризуйте основные идеи школ, их достоинства и недостатки.
2. Какие современные направления развития стратегического менеджмента Вы знаете?
3. Сформулируйте разницу между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.
4. В чем состоит основная задача анализа цепочки стоимости в организации?

#### **Тема № 5. «Стратегический внутренний анализ организации»**

1. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со SWOT-анализом?
2. Что может являться сильной стороной организации?
3. Назовите возможные угрозы для организации.
4. Какую задачу позволяет решить применение SPACE-анализа?
5. Что такое вектор развития организации?

#### **Тема № 6. «Процесс стратегического планирования развития организации»**

1. Какие показатели оцениваются при анализе внешней среды?
2. Охарактеризуйте концепцию отраслевых движущих сил.
3. Дайте характеристику модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.
4. Опишите карту стратегических групп для предприятий
5. Каковы основные направления комплексного анализа потребителей?

#### **Тема № 7. «Система стратегий организации»**

1. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
2. В чем состоит основная задача GAP-анализа?
3. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со SWOT-анализом?
4. Какую задачу позволяет решить применение SPACE-анализа?

#### **Тема № 8. «Ключевые модели стратегического планирования организаций»**

1. Охарактеризуйте позицию «победителей» в соответствии с матрицей GE/McKinsey.
2. Какие основные направления анализа предполагает модель Shell/DPM?
3. Перечислите основные типы идеального бизнес-набора в соответствии с моделью Хофера-Шенделя.
4. Поясните особенности применения матрицы Ансоффа.
5. В чем отличие модели стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова?

#### **Тема № 9 «Риски в стратегическом менеджменте»**

1. Какая информационная база необходима для применения отдельных методов оценки рисков?
2. В чем состоит основное различие методов снижения степени риска?
3. Каковы основные преимущества применения метода «дерево решений» в риск-менеджменте?

#### **Тема № 10. «Финансовая стратегия организации»**

1. Какие требования следует предъявлять к организационной структуре фирмы для достижения финансовой стабильности?
2. Перечислите направления управления финансовыми рисками
3. В чем состоит основная задача управления денежными потоками?

#### **Тема № 11. «Стратегия управления персоналом. Социальная политика организации»**

1. Чем обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?
2. Модель компетенций - инструмент управления человеческими ресурсами
3. Радикальные перемены в политической и социально - экономической организации общества 90-х годов и отражение их результатов на качестве жизни населения.
4. Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом.
5. Опыт оказания социальной поддержки на предприятиях Германии.
6. Специфика решения социальных проблем на предприятиях Японии.
7. Принцип «социальной солидарности» Швеции
8. Западная и восточная модели социального управления

#### **Тема № 12. «Реализация стратегии организации. Стратегический контроллинг»**

1. Охарактеризуйте основные типы изменений.
2. Какие меры по преодолению сопротивления изменениям могут применяться в организации?
3. В чем состоит отличие стратегического и тактического контроллинга?
4. Какова сущность управленческого контроля? Дайте характеристику его основным видам.

#### **Тема № 13. «Управление стратегическими альянсами»**

1. Какие типы организационных структур существуют в настоящее время?
2. Как организационная структура зависит от фаз жизненного цикла организации?
3. Охарактеризуйте основные типы стратегических альянсов.
4. Каковы недостатки стратегических альянсов для их участников и для общества?

#### **Работа с литературой:**

|                                    |
|------------------------------------|
| Рекомендуемые источники информации |
|------------------------------------|

| (№ источника) |                |              |                  |
|---------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная      | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1, 2          | 1, 2           | 1            | 1-4              |

## 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 указаниях по выполнению практических работ».

| № темы | Название темы                                                            | Название задачи                                                                                                      | Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку                                                                                       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3      | Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации    | Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы<br>(разноуровневая задача)                           | №4. Сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции компании                         |
| 4      | Стратегический внутренний анализ организации                             | PEST-анализ внешней среды организации<br>(разноуровневая задача)                                                     | №2 Осуществить выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде |
| 5      | Стратегический внутренний анализ организации                             | SWOT-анализ по экспертным оценкам организационной среды<br>(разноуровневая задача)                                   | №4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков                                                                           |
| 8      | Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций | Разработка ассортиментной стратегии организации с учетом стадий жизненного цикла продукта<br>(разноуровневая задача) | №2. Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа           |

### Работа с литературой:

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1, 2                                                | 1, 2           | 1            | 1-4              |

## 7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» 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. Тестовое 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 основными характеристиками и особенностями построения модели GE/McKinsey

**Организационная форма:** решение типовых задач

**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)  $P_j$  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

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

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 последовательности.

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 знаком 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   |
|--------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 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   |
| Покрытие 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   |
| 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 4/9

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

| Показатели \ СХЗ                     | 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 \ СХЗ                     | 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 |

### КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки стратегии с применением 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.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

## **Вопросы к экзамену**

### **Базовый уровень**

#### **Знать**

1. Содержание стратегического управления: сущность и основные понятия
2. Место стратегического управления в системе менеджмента.
3. Базовые этапы процесса стратегического управления
4. Школы стратегического менеджмента: школа дизайна (модели).
5. Школы стратегического менеджмента: школа планирования.
6. Школы стратегического менеджмента: школа позиционирования.
7. Школы стратегического менеджмента: школа предпринимательства
8. Школы стратегического менеджмента: когнитивная школа.
9. Школы стратегического менеджмента: школа обучения.
10. Школы стратегического менеджмента: школа власти
11. Школы стратегического менеджмента: школа культуры.
12. Школы стратегического менеджмента: школа окружающей среды.
13. Школы стратегического менеджмента: школа конфигурации (структурная школа)
14. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
15. Виды стратегий.
16. Сущность процесса реализации стратегии.

#### **Уметь,**

#### **владеть:**

1. Программно-целевой подход в планировании.
2. Методология анализа среды ведения бизнеса.
3. Конкурентный анализ, 5 конкурентных сил М.Портера.
4. Анализ потребителей. Группы факторов, влияющих на покупателя
5. Процесс формирования стратегии.
6. Определение миссии и целей
7. Матричные модели стратегического выбора и анализа
8. Модель стратегического планирования BCG. Особенности построения. Преимущества и недостатки
9. Формирование функциональных стратегий развития организации.
10. Финансовая функциональная стратегия.
11. Продуктивно-маркетинговая функциональная стратегия.
12. Производственная функциональная стратегия.
13. Функциональная стратегия управления персоналом.
14. Управление процессом реализации изменений.
15. Стратегический контроллинг

### **Повышенный уровень**

#### **Знать:**

1. Ключевые факторы успеха организации.
2. Барьеры вхождения в отрасль.
3. Внутренняя среда и ее переменные в организации.
4. Основные элементы процесса стратегического планирования.
5. Корпоративный, дивизиональный, функциональный уровни принятия стратегических решений.
6. Понятие эффективной организации. Адаптация организационной структуры к стратегии организации.

#### **Уметь,**

#### **владеть:**

1. Анализ цепочки стоимости как инструмент создания конкурентных преимуществ организации
2. Анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические
3. Методы анализа внутренней среды организации: традиционные методы экономического и финансового анализа; кабинетные исследования; социологические методы; методы коллективной работы; экспертные методы; математические методы
4. SWOT- анализ.
5. SPACE- анализ.
6. Модель стратегического планирования GE/McKinsey. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
7. Модель стратегического планирования Shell/DPM. Особенности построения. Преимущества и недостатки
8. Модель стратегического планирования Хофера и Шенделя. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
9. Модель стратегического планирования ADL/LC. Особенности построения. Преимущества и недостатки
10. Модель стратегического планирования И. Ансоффа. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
11. Управление стратегическими альянсами. Типы стратегических альянсов

### ***Критерии оценивания компетенций***

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он обладает глубокими знаниями теоретических основ стратегического менеджмента, различает специфику методов стратегического позиционирования и планирования, обладает устойчивыми навыками анализа функциональных стратегий организации, способен логически определять этапы стратегического управления.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он обладает базовыми знаниями теоретических основ стратегического менеджмента, различает специфику методов стратегического позиционирования и планирования, обладает устойчивыми навыками анализа функциональных стратегий организации, способен логически определять этапы стратегического управления.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует минимальный уровень базовыми знаниями теоретических основ стратегического менеджмента, различает специфику методов стратегического позиционирования и планирования, обладает устойчивыми навыками анализа функциональных стратегий организации, способен логически определять этапы стратегического управления.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует недостаточный уровень знаний теоретических основ стратегического менеджмента, не различает специфику методов стратегического позиционирования и планирования, не обладает устойчивыми навыками анализа функциональных стратегий организации, не способен логически определять этапы стратегического управления.

## **8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература:**

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **Дополнительная литература:**

1. 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>
2. 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>

### **Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся дисциплине**

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль «Управление бизнесом»))

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. [http:// www.rbk.ru](http://www.rbk.ru) - сайт информационно-аналитической компании «РосБизнесконсалтинг».
2. <http://www.eur.ru> - научно-образовательный портал «Экономика и управление предприятиями»
3. <http://www.aup.ru> - административно-управленческий портал
4. <http://eog.edu.ru> - сайт федерального центра информационных образовательных ресурсов