

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для подготовки к экзамену
по направлениям подготовки
38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

Пенза 2016

УДК 005
ББК 65.290-2
С83

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент»
Чемезов И.С. (ПГУАС)

С83 **Стратегический менеджмент: метод. указания для подготовки к экзамену по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 16 с.**

Раскрывают общие требования и рекомендации по подготовке к экзамену по курсу «Стратегический менеджмент», содержат перечень вопросов к экзамену, примерные практические ситуации, а также критерии оценивания подготовленности студента к экзамену.

Методические указания подготовлены на кафедре «Менеджмент» и предназначены для использования студентами направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» по дисциплине «Стратегический менеджмент».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2016
© Сазыкина О.А., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия ведения бизнеса заставляют руководителей российских предприятий все больше внимания уделять изучению факторов внешней среды и разработке стратегических направлений развития предприятий. Опыт принятия эффективных стратегических решений сконцентрирован в курсе «Стратегический менеджмент», оценить владение которым позволит экзамен по дисциплине.

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в подготовке к зачету и экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Настоящие методические указания содержат работы, которые позволят оценить уровень сформированности следующих компетенций:

владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

В результате выполнения самостоятельных работ по дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты должны:

а) знать:

- основные теории стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- классификацию стратегических решений;
- принципы и закономерности разработки стратегических решений;
- способы описания процесса стратегического управления;
- основные матричные модели принятия стратегических решений;
- способы реализации стратегии.

б) уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию стратегического управления;
- решать типовые математические задачи, используемые при принятии стратегических решений;

– использовать для принятия решения по координированию диверсифицированных бизнесов в проблемных ситуациях формализованный аппарат.

в) владеть:

– методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц;

– методами проведения анализа и координации бизнес-единиц портфеля;

– навыками реализации функциональных и продуктовых стратегий.

Учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» предусмотрено изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» в течение двух семестров. Завершающим этапом изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является экзамен.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Экзамен является неотъемлемой частью учебного процесса и призван закрепить и упорядочить знания студента, полученные на занятиях и самостоятельно. На проведение экзамена отводятся часы занятий по расписанию. Поэтому не допускается, автоматическая, досрочная сдача экзамен вне сетки расписания экзамена.

Сдачи экзамена предшествует работа студента на лекционных, практических занятиях и самостоятельная работа по изучению предмета и подготовки эссе и курсовых работ. Отсутствие студента на занятиях без уважительной причины и невыполнение заданий самостоятельной работы является основанием для недопущения студента к экзамену.

Подготовка к экзамену осуществляется на основании методических рекомендаций по дисциплине и списка вопросов изучаемой дисциплины, конспектов лекций, учебников и учебных пособий, научных статей, информации среды интернет.

Перед сдачей экзамена у студента есть достаточно короткий период, когда он должен сосредоточиться, систематизировать свои знания. Специфика периода подготовки к экзамену заключается в том, что студент уже ничего не изучает (для этого просто нет времени): он лишь вспоминает и систематизирует изученное. Приступая к подготовке, важно с самого начала правильно распределить время и силы. Подготовка должна заключаться не в простом прочтении пособий или учебников, а в составлении готовых текстов устных ответов на каждый вопрос билета или программы.

При подготовке к экзамену необходимо:
внимательно ознакомиться с вопросами;

прочитать конспект лекций по темам дисциплины;
обратиться к словарю терминов в учебной литературе;
изучить рекомендованную литературу;
составить краткий, а затем развернутый план ответа на каждый вопрос экзамена;

проверить свои знания, отвечая на вопросы экзамена.

Экзамен проводится по билетам, в каждом из них поставлены два вопроса из разных частей (разделов, тем) учебного курса и одна практическая ситуация. Экзамен проводится в форме свободной беседы, в которой экзаменуемый может выражать и свою точку зрения с соответствующей аргументацией.

2. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Эволюция школ стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
3. Этапы развития корпоративного планирования.
4. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
5. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
6. Основные этапы стратегического менеджмента.
7. Понятие и основные составляющие идеологической основы организации.
8. Внешняя среда. Методы анализа внешней среды организации.
9. Основные показатели анализа отрасли.
10. Модель пяти сил М. Портера.
11. Ключевые факторы успеха организации.
12. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов.
13. Направления и источники информации для анализа конкурентов.
14. Анализ потребителей. Сегментация потребителей: признаки и критерии сегментации.
15. Цели, задачи, направления управленческого анализа.
16. SWOT – анализ.
17. Модель 7-S Мак-Кинси.
18. Анализ потенциала предприятия.
19. Ресурсы и конкурентные преимущества организации.
20. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
21. Цепочка ценности отрасли.
22. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
23. Цели и основные этапы портфельного анализа.
24. Матрица Бостонской консультационной группы.

25. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы.

26. Матрица McKinsey – General Electric.

27. Матрица Ансоффа.

28. Модель ADL/LC.

29. Модель Shell/DPM.

30. Модель HOFER/SCHENDEL.

31. Трехмерная схема Абея.

32. Классификация стратегий конкуренции по М.Портеру.

33. Риски и условия реализации стратегии лидерства по издержкам.

34. Риски и условия реализации стратегии широкой дифференциации.

35. Риски и условия реализации стратегии оптимальных издержек.

36. Риски и условия реализации сфокусированных стратегий.

37. Стратегии вертикальной интеграции.

38. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.

39. Наступательные и оборонительные стратегии.

40. Стратегия первопроходца.

41. Internet-стратегии для традиционного бизнеса и ключевые факторы успеха в электронной коммерции.

42. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.

43. Цели и мотивы диверсификации.

44. Стратегии роста и сокращения.

45. Выгоды и издержки диверсификации.

46. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от вида стратегии организации.

47. Особенности стратегии управления маркетингом в зависимости от вида стратегии организации.

48. Создание эффективной организации: кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности

49. Реинжиниринг бизнес-процессов.

50. Всеобщее качество TQM, бенчмаркинг.

51. Бюджет и стратегия.

52. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.

53. Мероприятия по созданию корпоративной культуры в поддержку стратегии.

54. Роль лидера в разработке и реализации стратегии.

3. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ РАЗБОРА НА ЭКЗАМЕНЕ

Ситуация 1. «Новая стратегия развития Fiat»

В январе 2014 года, после консолидации 100% акций компании Chrysler, советом директоров Fiat было принято решение о создании нового концерна — Fiat Chrysler Automobiles. В состав концерна помимо Fiat и Chrysler входят такие бренды, как Alfa Romeo, Ferrari, Maserati, Abarth, Dodge, Jeep, Ram Trucks и SRT.

Fiat вложил в американский концерн в 2009 году, когда последний переживал неприятности, связанные с резким падением продаж в США. Инвестиция оказалась попаданием в яблочко – в настоящее время американский рынок вышел из лунки, а Chrysler отмечает рекордные продажи.

Концерн собирается инвестировать в возрождение легендарной марки Alfa Romeo 5 млрд евро. Кроме того, Alfa Romeo станет независимым брендом наравне с Ferrari и Maserati.

Пятилетний план возрождения легендарного автопроизводителя включает появление сразу восьми новых моделей.

Все они будут построены на разрабатываемом в данный момент шасси Giorgio. Платформу обещают сделать универсальной – на ней смогут базироваться как компактные хетчбэки, так и кроссоверы, с передним и задним приводом. Новую платформу концерн хочет использовать и для новых моделей других брендов – Chrysler и Dodge

Руководство FCA делает ставку на расширение модельного ряда и планирует увеличить объем годовых продаж бренда с нынешних 74 тыс. единиц до 400 тыс. к 2018 году.

Грядет революция и в самом Fiat. Маркионне заявил, что компания планирует выпустить новое семейство моделей взамен Bravo – седан, хетчбэк и универсал. Кроме того, в 2015 году Fiat должен начать производить еще одну совершенно новую модель, подробностей о которой пока нет. Как и в случае с Alfa Romeo, бренд Fiat собираются продвинуть во внедорожный сегмент. Так, на 2017 год запланировано появление компактного кроссовера, а на 2018-й – новой генерации модели Panda. А уже в этом году итальянцы представят вседорожную модификацию компакткара 500X.

Концерн рассчитывает на существенное увеличение объема продаж автомобилей бренда. Если в прошлом году было реализовано 1,5 млн автомобилей по всему миру, то к 2018 году эта цифра должна увеличиться на 400 тыс. Руководители FCA полагают, что наиболее выдающихся продаж бренд сможет вскоре добиться в странах Азии и в Австралии, увеличив объем реализации с 70 тыс. до 300 тыс. единиц в год.

Одним из двигателей грядущего прогресса FCA станет марка Jeep. В прошлом году бренд реализовал 730 тыс. автомобилей. При этом через четыре года концерн планирует реализовывать по 1,9 млн машин в год.

На 2015 год запланировано появление на рынках США и Европы модели компактного внедорожника Renegade. Год спустя легендарная марка отпразднует 75-летие и выпустит в честь этого новую модель, которая придет на замену Compass. В 2017 году появятся новые поколения самых популярных моделей марки – Grand Cherokee и Wrangler. Модельный ряд производителя расширится и за счет нового полноразмерного Grand Wagoneer в 2018 году.

Ситуация 2. Tesla: автопроизводитель без дилерской сети

Tesla Motors – американская автомобильная компания из Кремниевой долины, ориентированная на производство электромобилей. Названа в честь всемирно известного электротехника и физика Николы Теслы.

Для выхода на автомобильный рынок необходимо преодолеть ряд барьеров -капитальные вложения в создание заводов, высокобюджетные рекламные ролики, стимулирование дилеров. Принято считать, что машина не может конкурировать без присутствия в шоу-руме перед глазами покупателя.

Однако компания Элона Маска смогла разрушить эту парадигму. В отличие от других электрических автомобилей, как Chevy Volt, Tesla не имеет дилерской сети и не занимается какой-либо традиционной рекламой. Также у Tesla нет СМО – всего лишь небольшая маркетинговая команда.

Даже несмотря на то, что некоторые правительственные администрации ставят барьеры производителю электрокаров – например, Техас и Вирджиния, которые недавно запретили продажи Tesla – электромобиль постоянно встречается на дорогах США. В том же городе Остин штата Техас можно увидеть сотни Tesla на улицах.

Компания открыла 35 современных магазинов в США, Азии и Европе, которые и служат рекламной площадкой. Как и магазины Apple Store, они открыты в высокочеловеческих торговых центрах и на стратегических городских магистралях. Любопытные прохожие всегда останавливаются возле них, чтобы сделать снимок для социальных сетей.

Хорошую рекламу для Tesla делают журналисты. С менее чем 10 тыс. автомобилей, проданных во всем мире, бренд Tesla постоянно на слуху. Тем временем компания лишь недавно опубликовала свой первый отчет о квартальной прибыли. Однако журналисты любят освещать историю известного технологического стартапа с харизматичным предпринимателем во главе. Даже несмотря на высокую стартовую цену автомобиля в \$70 000.

Все это приводит к тому, что вопреки попыткам администраций штатов запретить онлайн-продажи автомобиля, энтузиасты готовы заказывать Tesla через сайт, оплачивать депозит и ждать доставки 90 дней.

По состоянию на 2015 год в США покрыты основные транспортные коридоры, существует возможность добраться с одного побережья до другого, при этом бесплатно заряжаясь только на станциях быстрой зарядки Tesla. Одновременно сеть «Суперзарядок» активно развивается в Европе и Азии, так к концу 2015 года ожидается полное покрытие западной Европы и Японии, а также восточного побережья Китая и Австралии.

Появление станций в России планируется на 2016 год.

Стоимость услуг при зарядке автомобилей Tesla:

- Заряд аккумуляторной батареи (до 80 % за 40 минут для 85 кВтч батареи) – бесплатно.
- Фирменная технология быстрой роботизированной замены батареи на заряженную (занимает полторы минуты) – 60-80 долларов США.

Ситуация 3. Renault-Nissan (RNPO) – создание стратегического альянса.

Renault – Nissan – один из наиболее успешных стратегических альянсов в истории. Этот альянс был реализован путем создания совместного предприятия, в рамках которого объединялось большинство функций участников.

Отсутствие оппортунистического поведения и стремление обеих компаний достичь общих целей альянса совместно с выстроенной системой управления альянсом позволили добиться синергии во многих процессах, снизить издержки, увеличить выручку, а следовательно, и прибыль обеих компаний. Этот альянс был реализован следующим образом.

27 марта 1999 г. компании Nissan и Renault подписали соглашение о создании стратегического альянса для достижения роста прибыли обеих компаний. Для Nissan это был седьмой по счету год огромных финансовых потерь. К этому моменту Nissan накопила долг в \$22 млрд, а из 48 моделей только три были прибыльными.

Компаниями – участниками альянса было создано совместное предприятие для осуществления функции стратегического менеджмента Renault-Nissan B.V., в которое Renault и Nissan вошли с равными долями. Дочерние компании, созданные в рамках альянса, принадлежали Renault-Nissan B.V. Был также осуществлен двухсторонний обмен акциями.

Совет директоров совместного предприятия, состоящий из трех представителей Renault и трех представителей Nissan, занимается разработкой долгосрочной и среднесрочной стратегии развития альянса. Под управлением совета директоров находятся две дочерние организации: RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) и RNIS (Renault-Nissan Information Services), целью которых являлась оптимизация стратегии закупок и стратегии развития информационных систем соответственно. Более того, для координации совместной деятельности в рамках альянса

было организовано координационное бюро, предоставляющее отчетность совету директоров и координирующее действия подотчетных комитетов. Для максимально возможного объединения функций в рамках альянса Renault – Nissan были также выделены следующие группы:

- управляющий комитет подготавливает повестку дня для совета директоров, осуществляя также контроль и поддержку рабочих групп;
- кросс-дивизиональные группы разрабатывают дизайн, осуществляют запуск, разработку и инжиниринг, работы, связанные с закупками и производством;
- методические группы оптимизируют процессы, разрабатывают стандарты менеджмента, контроля качества, R&D;
- проектные группы – это команды, созданные под внеплановые специальные нужды в рамках деятельности альянса.

Выделение перечисленных групп позволило альянсу Renault – Nissan достичь значительного эффекта синергии в четырех бизнес-процессах

В закупках компании разработали новую смешанную модель, совместив в ней все лучшее из старых моделей обеих компаний. Компания Renault привнесла рыночные механизмы в отбор поставщиков, а Nissan – концепцию сетевого развития и жесткий контроль качества входящих комплектующих. Поскольку теперь основная часть закупок осуществляется централизованно, компании получили больше власти над поставщиками.

НИОКР также осуществляется совместно. Это позволило значительно сократить издержки на этот процесс и увеличить его эффективность.

Большинство заводов стало производить продукцию сразу обеих компаний, что позволило закрыть часть заводов и максимально загрузить оставшиеся производственные мощности.

Каждая из компаний начала использовать свои сети дистрибуции для продажи продукции партнера. Этот ход позволил компании Nissan выйти на европейский рынок, а компании Renault на японский.

Для Nissan создание стратегического альянса стало настоящим спасением. В стране, в которой продолжался экономический спад, на фоне неблагоприятной мировой экономической ситуации, связанной со стагнацией в США, кризисным состоянием рынков капитала, Nissan, которая на протяжении восьми лет работала в убыток, начала получать прибыль.

На данный момент, на десять проданных автомобилей в мире приходится один автомобиль Рено-Ниссан. Помимо этого, альянс является четвёртым в мире автопроизводителем с 8,266,098 проданными автомобилями.

4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К ЭКЗАМЕНУ

Оценка «отлично» ставится студенту в том случае, если он:

- свободно владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- знаком с современными концепциями и научными публикациями по вопросам билета и в целом по дисциплине;
- способен решить задачу (предложить решение проблемной ситуации), применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить 2-3 варианта (пути) ее решения,
- отвечает на дополнительные вопросы, используя имеющиеся теоретические знания и практический опыт в изучаемой сфере.

Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «хорошо» ставится студенту в том случае, если он:

- хорошо владеет теоретическим материалом по курсу, а не только воспроизводит прослушанный курс лекций;
- способен решить задачу (предложить решение проблемной ситуации), применяя теоретические знания на практике, способен выявить и грамотно сформулировать проблему и предложить вариант ее решения;
- отвечает на дополнительные вопросы, используя знания, полученные на лекциях и практических занятиях.

Ответы на дополнительные вопросы предполагают творческий, самостоятельный, оригинальный подход.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту в том случае, если он:

- отвечает на вопросы билета, используя прослушанный курс лекций;
- выполнил программу практических занятий;
- предлагает удачный вариант решения ситуации.

5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА

Сдача экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

- сдача экзамена осуществляется в указанное в расписании время в отведенной для этого аудитории;
- преподаватель принимает экзамен только при наличии ведомости и надлежащим образом оформленной зачетной книжки;
- критерии оценки ответа студента на экзамене, а также форма его проведения доводятся преподавателем до сведения студентов до его начала;

– результат сдачи экзамена объявляется студенту непосредственно после его сдачи, затем выставляется в ведомость и зачетную книжку студента;

– в случае неявки студента для сдачи экзамена в ведомости вместо оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» делается запись «не явился».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.

2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

3. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.

4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

6. Глазов, Р.В. Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике [Текст] / Р.В. Глазов, С.А. Орехов // Современная конкуренция. – 2012. – № 2 (32). – С. 13-19.

7. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.

8. Гринберг, Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2012. – №2. – С.78-81.

9. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

10. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480с.

11. Еремина, И.Ю. Стратегическое управление развитием организации [Текст] / И.Ю. Еремина, Д.В. Ячник // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. – № 2. – С. 188-198.

12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

13. Зиновьева, И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием [Текст] / И. Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2012. – №1. – С.56-63.
14. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст] / У. Клиланд. – М: Экономика. – 2012. – 367 с.
15. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).
16. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88-129.
17. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации [Текст] / И.А. Мальсагов // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169-174.
18. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.:НИЦ ИНФРА-М , 2015. – 288 с.
19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
20. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабли., 2013.
21. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №1. – С. 25-37.
22. Оганян, К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя [Текст] / К.К. Оганян // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 291.
23. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС – 2012. – 496 с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.
25. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. [Текст] / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2016. – 205 с.
26. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 180 с.
27. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 152 с.

28. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

29. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.

30. Устинов, А. Стратегия развития фирмы [Текст] / А. Устинов // Управление персоналом. – 2013. – №6. – с. 10-14.

31. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] Э.Х.Шейн / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака – СПб: Питер, 2013. – 351 с.

32. Широнова, Е.М. Организационная культура: элементы, структура [Текст] Е.М. Широнова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 69.

Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks

33. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.

34. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582>.

35. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24762>.

36. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817/>

37. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 384 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.

Интернет-ресурсы:

<http://www.grebennikoff.ru/product/36> – официальный сайт журнала «Стратегический менеджмент»

<http://uptp.ru> – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

<http://dis.ru/magazine/periodicals/139/> – официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

<http://www.rjm.ru> – официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

<http://www.naukaru.ru> – официальный сайт журнала «Russian journal of management»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ	5
2. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ.....	6
3. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ РАЗБОРА НА ЭКЗАМЕНЕ.....	7
4. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К ЭКЗАМЕНУ	11
5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА.....	12
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	13

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для подготовки к экзамену

по направлениям подготовки

38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

В авторской редакции

Верстка Т. Ю. Симутина

Подписано в печать 15.06.16. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная «Снегурочка». Печать на ризографе.

Усл. печ.л. 0,93. Уч.-изд.л. 1,0. Тираж 80 экз.

Заказ № 391.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28