

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства  
(ПГУАС)

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания для самостоятельной работы  
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)

**Стратегический менеджмент:** метод. указания для самостоятельной работы по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 52 с.

Содержат перечень рекомендуемых студентам тем для самостоятельной работы, задания и методику их выполнения, тесты для самопроверки знаний, формы контроля и оценки выполнения самостоятельной работы, а также список рекомендуемой литературы.

Методические указания подготовлены на кафедре «Менеджмент» и предназначены для использования студентами направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» при выполнении самостоятельной работы 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», при изучении которого большую роль играет самостоятельная работа студентов.

Методические указания к выполнению внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначены для студентов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении самостоятельной работы при подготовке к аудиторным занятиям в интерактивных формах по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Настоящие методические указания содержат работы, которые позволят студентам самостоятельно овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю подготовки, опытом творческой и исследовательской деятельности и направлены на формирование следующих компетенций:

*для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:*

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.

*для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»:*

знанием и умением использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способностью анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;

знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического

управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике.

В результате выполнения самостоятельных работ по дисциплине «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.

Описание каждой самостоятельной работы содержит: тему, цели работы, задания, основной теоретический материал, алгоритм выполнения типовых задач, порядок выполнения работы, требования к выполнению и оформлению заданий. Для получения дополнительной, более подробной

информации по изучаемым вопросам, приведено учебно-методическое обеспечение.

Темы и виды самостоятельной работы представлен в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Перечень тем и видов самостоятельной работы по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»

№ темы	Название темы	Кол-во часов	Вид самостоятельной работы	Форма контроля
1	Введение в стратегический менеджмент	6	Подготовка к обсуждению	Участие в обсуждении на практическом занятии
2	Эволюция школ стратегического планирования	8	Подготовка докладов и презентаций	Выступление с докладом. Представление мультимедийной презентации
3	Разработка видения и миссии предприятия	6	Подготовка к обсуждению Подготовка данных к решению ситуационных задач Подготовка к тестированию	Участие в обсуждении на практическом занятии Выполнение и защита контрольного задания Выполнение тестового задания
4	Разработка стратегических целей развития предприятия	8	Подготовка к обсуждению Подготовка докладов и презентаций	Участие в обсуждении на практическом занятии Выступление с докладом. Представление мультимедийной презентации
5	Стратегический анализ факторов внешней среды организации	6	Подготовка к обсуждению Подготовка данных к решению ситуационных задач	Участие в обсуждении на практическом занятии Выполнение и защита контрольного задания
6	Стратегический анализ факторов внутренней среды организации	6	Подготовка к обсуждению Подготовка данных к решению ситуационных задач	Участие в обсуждении на практическом занятии Выполнение и защита контрольного задания
7	Анализ конкурентных преимуществ и формирование конкурентных стратегий	8	Подготовка докладов и презентаций	Выступление с докладом. Представление мультимедийной презентации
8	Выбор стратегических альтернатив развития предприятия	8	Подготовка к обсуждению Подготовка данных к решению ситуационных задач	Участие в обсуждении на практическом занятии Выполнение и защита контрольного задания
9	Разработка функциональных стратегий развития предприятия	8	Подготовка к обсуждению Подготовка данных к решению ситуационных задач	Участие в обсуждении на практическом занятии Выполнение и защита контрольного задания
10	Механизмы и инструменты реализации стратегии	8	Подготовка к обсуждению Подготовка докладов и презентаций Подготовка к контрольной работе.	Участие в обсуждении на практическом занятии Выступление с докладом. Представление мультимедийной презентации Написание контрольной работы
	Итого	72		

# 1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### Самостоятельная работа №1 «Введение в стратегический менеджмент»

**Цель изучения темы:** получить представление об основных этапах эволюции стратегического планирования и управления; изучить понятие «стратегия развития предприятия» и раскрыть основные подходы к ее разработке; рассмотреть основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия.

**Студент должен:**

**знать:**

основные этапы развития стратегического планирования и управления как науки; основные подходы к разработке стратегии; основные этапы формирования стратегического плана.

**уметь:** разрабатывать стратегический план развития предприятия; использовать теорию для разработки стратегии предприятия.

**Задания для самостоятельной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий: практическое занятие №1, тема: «Сущность стратегического менеджмента»

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.

2. Основные этапы развития стратегического управления.

3. Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок.

4. Сущность процесса стратегического управления.

5. Основные категории стратегического менеджмента: внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

При самостоятельной работе по данной теме студенту необходимо уделить особое внимание содержанию следующих понятий:

Стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, стратегический менеджмент, стратегические решения, этапы стратегического управления.

Сущность и преимущества стратегического мышления. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки. Основные этапы развития стратегического управления.

Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность процесса стратегического управления. Основные категории стратегического менеджмента: внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

#### **Список основной и дополнительной учебной литературы:**

##### **а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

##### **б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник - 6-е изд. /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.

8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2013.

11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

## Самостоятельная работа №2 «Эволюция школ стратегического планирования»

**Цель изучения темы:** изучить содержание и принципиальные особенности различных школ стратегического планирования; разбор базовых концепций стратегического управления организацией.

**Студент должен:**

**знать:**

основные этапы развития стратегического планирования и управления как науки; основные подходы к разработке стратегии; основные этапы формирования стратегического плана.

сущность моделей стратегического планирования; базовые модели стратегического планирования.

**уметь:** использовать основные подходы для разработки стратегии предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

- 1) Изучить методический материал по теме.
- 2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию.
- 3) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:
  1. Базовая модель стратегического планирования.
  2. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы).
  3. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа.
  4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия: подход Б.Ричардсона и Р.Ричардсона
  5. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.
  6. Школы стратегического менеджмента.
    - школа дизайна (А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс и др.);
    - школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер и др.);
    - школа позиционирования (М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен и др.);
    - школа предпринимательства (Г. Минцберг, О. Коллинз, Д. Мур и др.);
    - когнитивная школа, или школа познания (Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк и др.);
    - школа обучения (Р. Лапьер, Ч. Линдблум, Дж. Куинн и др.);
    - школа власти (А. Маклиллан, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю и др.);
    - школа культуры (С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, Ф. Ригер и др.);
    - школа внешней среды (К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман и др.);
    - школа конфигурации (Д. Миллер, П. Хандвалла и др.).

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

При самостоятельной работе по данной теме студенту необходимо уделить особое внимание содержанию следующих понятий:

Модель стратегического планирования, концепций стратегического управления, базовая стратегия.

Модель Гарвардской школы бизнеса. Модель И.Ансоффа. Модель Г.Стейнера. Контур стратегического планирования.

Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия: подход Б.Ричардсона и Р.Ричардсона. Анализ школ стратегического менеджмента.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник - 6-е изд. /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.

8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.

11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

### Самостоятельная работа № 3 «Разработка видения и миссии предприятия»

**Цель изучения темы:** научиться выделять основные элементы идеологической основы организации: видения и миссии, формулировать видение и миссию предприятия.

**Студент должен**

**знать:**

основные составляющие идеологической основы организации.

стейкхолдеров миссии предприятия; выделять основные элементы миссии предприятия.

**уметь:** формулировать миссию предприятия; выделять основные элементы миссии предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практического занятия №3, тема: «Идеологическая основа организации».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Понятие и значение миссии организации.

2. Направления формирования миссии.

3. Стейкхолдеры миссии.

4. Методические рекомендации для формулирования миссии организации.

5. Элементы миссии предприятия.

6. Ценности высшего руководства. Формулирование миссии.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал контрольных заданий. Подготовить данные к решению ситуационных задач:

Привести примеры миссий конкретных предприятий, выписать в произвольной форме ключевые моменты выбранных миссий.

Методические указания к выполнению и оформлению контрольных заданий представлены в приложении 2.

4) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Видение, миссия, цели формулирования миссии, формулировка миссии, определение миссии.

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Элемент миссии предприятия. Ценности высшего руководства. Формулирование миссии.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник - 6-е изд. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
6. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.
10. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

**Самостоятельная работа №4**

**«Разработка стратегических целей развития предприятия»**

**Цель изучения темы:** получить представление о содержании, важнейших принципах и этапах целеполагания на предприятии.

**Студент должен**

**знать:**

сущность процесса целеполагания; основные элементы внутренней коммуникации предприятия; методы определения целей предприятия

**уметь:** применять методы определения целей деятельности предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

- 1) Изучить методический материал к проведению практического занятия №3, тема: «Идеологическая основа организации».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению соответствия с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение.

2. Требования к целям.

3. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей.

4. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей.

5. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал контрольных заданий. Подготовить данные к решению ситуационных задач:

Найти примеры целей предприятия, по пространству определения целей: положение на рынке; инновации; производительность; ресурсы; доходность (прибыльность); управление; персонал; социальная ответственность.

Привести примеры построения «дерева целей» на примере конкретных предприятий.

Методические указания к выполнению и оформлению контрольных заданий представлены в приложении 2.

4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:

1. Процедура формирования целей развития предприятия.

2. Структурирование целей организации

3. Виды целей организации: по периоду

4. Виды целей организации: качественные и количественные

5. Виды целей организации: по функциональному признаку

6. Другие классификации целей развития организации

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Цель, классификация целей, иерархия целей, направления установления целей.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Требования к целям. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход

(рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к итоговой контрольной работе (итоговое задание по разделу 1).

Цель задания – руководствуясь основными принципами системного подхода, провести моделирование деятельности предприятия, на примере которого студенты будут решать типовые стратегические задачи, а также сформулировать миссию и осуществить постановку целей предприятия.

Подробно алгоритм выполнения итогового контрольного задания приведен в Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

#### **Список основной и дополнительной литературы:**

##### **а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

##### **б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.

7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

8. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.

10. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

## Самостоятельная работа №5 «Стратегический анализ факторов внешней среды организации»

**Цель изучения темы:** рассмотреть процедуру стратегического анализа внешней макро- и микросреды организации, особое внимание уделить адаптации существующих методик к современным отечественным условиям хозяйствования.

**Студент должен:**

**знать:**

содержание и принципы проведения стратегического анализа внешней деловой окружающей среды, общей (дальней) окружающей среды, специфической (ближней) окружающей среды.

**уметь:** проводить стратегический анализ внешней среды предприятия; давать характеристику внешней деловой окружающей среде предприятия; выделять элементы в составе внешней деловой окружающей среды предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий №4-5, темы: «Анализ стратегических факторов среды. Анализ отрасли» и «Анализ конкурентов потребителей».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.
2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
3. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.
4. Выделение организации во внешней среде.
5. Общее и оперативное окружение организации.
6. Факторы макро- и микросреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.
7. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.
8. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал контрольных заданий. Подготовить данные к решению ситуационных задач:

Подготовить исходные материалы по конкретному предприятию. Собрать и систематизировать материалы. Оформить в раздел «Общая характеристика предприятия», включающий следующие пункты:

- Наименование и месторасположение предприятия, его организационно-правовая форма и состав учредителей.
- Информация и обобщающие материалы по организации хозяйственной деятельности предприятия.
- Анализ факторов внешней макро- и микросреды.

Методические указания к выполнению и оформлению контрольных заданий представлены в приложении 2.

4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:

1. Структурный анализ конкурентного окружения.
2. Модель PIMS как метод стратегического анализа.
3. Методы стратегического анализа.
4. Пять сил конкуренции по М.Портеру.
5. Концепция стратегических зон хозяйствования.

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Возможности, угрозы, внешнее окружение (макросреда), непосредственное окружения (микросреда), конкурентный анализ.

Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

Выделение организации во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.

Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

**Список основной и дополнительной литературы:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
11. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабл., 2013.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.
13. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

### Самостоятельная работа №6

#### «Стратегический анализ факторов внутренней среды организации»

**Цель изучения темы:** рассмотреть процедуру стратегического анализа внутренней среды организации.

**Студент должен:**

**знать:**

содержание стратегического анализа предприятия; методологические принципы организации стратегического анализа предприятия; методические подходы к анализу ресурсного потенциала предприятия; этапы проведения стратегического анализа предприятия.

**уметь:** проводить стратегический анализ внутренней среды предприятия; выделять этапы проведения стратегического анализа предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий №6 тема: «Внутренняя среда и потенциал предприятия», №7 тема «Виды преобразований. Анализ потоков ценностей и информации» и №8 тема «Портфельный анализ».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из

дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Анализ существующей стратегии организации. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

2. Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации.

3. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Источники силы и слабости организации на рынке.

4. Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект.

5. Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу.

6. Анализ производственного потенциала организации. Производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Организация рабочих мест.

7. Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности. Оценка эффективности финансовой политики организации.

8. Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура.

9. Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

10. Портфельный анализ. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey).

11. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал к итоговой контрольной работе (итоговое задание по разделу 2).

Цель задания – провести анализ макро-, микро- и внутренней среды моделируемого предприятия.

Подробно алгоритм выполнения итогового контрольного задания приведен в Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

- 4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:
  1. Внутренняя и внешняя система ценностей топ-менеджеров.
  2. Пять сил конкуренции по М.Портеру.
  3. Организационная культура предприятия.
  4. Функции организационной культуры предприятия.

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Переменные внутренней среды, система управления, людские ресурсы (персонал), материально-техническая база, технология, продукция, маркетинг, финансы, организационная культура.

Анализ существующей стратегии организации. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации.

Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Источники силы и слабости организации на рынке.

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект.

Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу.

Анализ производственного потенциала организации. Производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Организация рабочих мест.

Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности. Оценка эффективности финансовой политики организации.

Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура.

Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

Портфельный анализ. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey).

SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.

б) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к контрольной работе.

Перечень контрольных вопросов:

1. Внешняя среда: возможности, угрозы.
2. Анализ внешней среды.
3. Анализ макро- и микросреды организации.
4. Анализ внутренней среды.
5. Основные переменные внутренней среды организации.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник – 6-е изд. (ГРИФ) / М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.
11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

## МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### Самостоятельная работа №7 «Анализ конкурентных преимуществ и формирования конкурентных стратегий»

**Цель изучения темы:** изучить базовые и конкурентные стратегии развития предприятия.

**Студент должен:**

**знать:**

процесс целеполагания на предприятии, методы стратегического анализа.

уровни формулирования стратегии; виды стратегий конкуренции; базовые стратегии конкуренции.

**уметь:**

определять конкурентные преимущества предприятия;

формулировать альтернативные стратегии развития предприятия.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий: №9 тема: «Стратегия и конкурентные преимущества», №10 тема «Стратегии диверсифицированного предприятия», №11 тема «Стратегии предприятий различных отраслей», №12 тема «Стратегические альтернативы и критерии выбора альтернативных решений».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Уровни формулирования стратегии.
2. Конкурентные преимущества и виды стратегий конкуренции.
3. Базовые стратегии конкуренции.
4. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру).
5. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения.
6. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения.
7. Стратегии лучшего соотношения цены и качества.
8. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:

1. Матрица возможностей И. Ансоффа (матрица возможностей по товарам-рынкам).

2. Матрица «рынок/продукт» по А. Стейнеру.
3. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
4. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру.
5. Стратегический план развития диверсифицированного предприятия.

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

4) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, функциональная стратегия, оперативная стратегия, конкурентное преимущество, стратегия лидерства на основе низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия наилучшей стоимости, стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек, стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Стратегическая пирамида. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

Стратегии и конкурентные преимущества. Базовые стратегии конкуренции. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
7. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие – ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
9. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.

### Самостоятельная работа №8

#### «Выбор стратегических альтернатив развития предприятия»

**Цель изучения темы:** уметь проводить анализ стратегических альтернатив предприятия.

**Студент должен:**

**знать:**

уровни формулирования стратегии; виды стратегий конкуренции.

базовые стратегические альтернативы; наступательные стратегии; оборонительные стратегии; стратегии вертикальной интеграции; стратегии диверсификации.

**уметь:** выбирать стратегию для сохранения и увеличения доли рынка; формировать процесс получения предприятием прибыли в зависимости от выбранной типовой стратегии.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий №13 тема «Стратегии управления персоналом», №14 тема «Стратегии управления маркетингом».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Стратегия роста.
2. Базовые стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, стратегические альянсы, внешнеэкономическая деятельность.
3. Стратегия стабилизации.
4. Стратегия выживания.
5. Стратегии вертикальной интеграции.
6. Стратегии диверсификации.

7. Факторы, определяющие выбор стратегии предприятия (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.).

8. Критерии выбора стратегии предприятия.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал к выполнению итогового контрольного задания (итоговое задание №3).

Цель задания – изучить методику формирования продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы Бостонской консультационной группы.

Привести пример стратегической пирамиды любого предприятия включающей в себя корпоративную стратегию, бизнес-стратегию, функциональную и оперативную стратегию.

Подробно алгоритм выполнения итогового контрольного задания приведен в Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:

1. Типы процесса диверсификации.

2. Стратегические действия предприятия в условиях диверсификации производства.

3. Теория стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Стратегии конкуренции, наступательные стратегии, оборонительные стратегии, стратегии вертикальной интеграции, стратегии диверсификации.

Стратегия роста. Базовые стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, стратегические альянсы, внешнеэкономическая деятельность. Стратегия стабилизации. Стратегия выживания. Наступательные и оборонительные стратегии.

Вертикальная интеграция «вверх/вперед», вертикальная интеграция «вниз/назад». Условия эффективности стратегий интегрирования. Стратегии кооперирования (стратегии горизонтальной интеграции). Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Научно-техническая и промышленная кооперация: формы, методы, условия применимости.

Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации. Комбинирование диверсифицированных стратегий.

Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

#### **Список основной и дополнительной литературы:**

##### **а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

##### **б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник - 6-е изд. (ГРИФ) / М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

10. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

## МОДУЛЬ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

### Самостоятельная работа № 9

#### «Разработка функциональных стратегий развития предприятия»

**Цель изучения темы:** сформировать представление о функциональных стратегиях развития предприятия; раскрыть их назначение в процессе стратегического планирования и управления на предприятии; дать характеристику основных элементов каждой из функциональных стратегий и методов ее формирования.

**Студент должен:**

**знать:**

базовые стратегии и анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии.

виды функциональных стратегий; основные компоненты каждого вида функциональной стратегии.

**уметь:** осуществлять выбор необходимых для развития предприятия функциональных стратегий.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий №13 тема «Стратегии управления персоналом», №14 тема «Стратегии управления маркетингом».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Стратегия маркетинга.
2. Финансовая стратегия.
3. Инновационная стратегия.
4. Стратегия производства.
5. Социальная стратегия.
6. Экологическая стратегия.

Методические указания к проведению практических занятий представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал контрольных заданий. Подготовить данные к решению ситуационных задач:

Представить примеры функциональных стратегий подразделений предприятий, в том числе: в службе маркетинга; в службе планирования; в ключевом производственном звене; в службе развития персонала; в финансовой службе; в информационной службе; в подразделении НИОКР и технических инноваций; в подразделении, отвечающем за развитие инфраструктуры организации.

Методические указания к выполнению и оформлению контрольных заданий представлены в приложении 2.

- 4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:
  1. Стратегия маркетинга предприятия.
  2. Программы инновационной деятельности предприятия.
  3. Стратегический технологический менеджмент.
  4. Финансовая стратегия предприятия.
  5. Основные компоненты финансовой стратегии предприятия.
  6. Социальная стратегия предприятия.
  7. Инновационная стратегия предприятия.
  8. Стратегия производства предприятия.
  9. Стратегия размещения производства.

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, экологическая стратегия.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. – М.: Экономика, 2007.

10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

11. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник. – М.: Вильямс, 2013.

13. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

### Самостоятельная работа № 10 «Механизмы и инструменты реализации стратегии»

**Цель изучения темы:** основные направления реализации стратегии на предприятии.

**Студент должен:**

**знать:**

виды функциональных стратегий; основные компоненты каждого вида функциональной стратегии.

подходы к реализации стратегии, методы преодоления сил сопротивления при реализации стратегии.

**уметь:** представлять необходимый перечень мероприятий для реализации выбранных функциональных стратегий, составлять программу управления стратегическими изменениями на предприятии, оценивать эффективность разработанных стратегий.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Изучить методический материал к проведению практических занятий №15 тема: «Реализация стратегии: приведение организационной структуры в соответствие со стратегией», №16 тема «Реализация стратегии: корпоративная культура и кодекс поведения компании», №17 тема «Стратегии предприятия в кризисных ситуациях и выхода из кризиса», №18 тема «Стратегии осуществления организационных изменений».

2) Изучить рекомендуемую (основную и дополнительную) учебную литературу к практическому занятию. Подготовить материалы по теме из дополнительных источников к обсуждению в соответствии с планом проведения занятий и вопросами для обсуждений:

1. Проблемы реализации стратегии.
2. Выбор подходов к реализации стратегии.
3. Реализация стратегии и оценка результатов.

4. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям.

5. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

6. Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры.

7. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

8. Организационная культура и реализация стратегии.

9. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

Методические указания к проведению практических занятий, коллоквиумов представлены в приложении 1.

3) Изучить методический материал итогового контрольного задания (итоговое задание к разделу 4).

Цель задания – на основе проведенных ранее исследований внутренней и внешней среды, а также портфеля предприятия предложить корпоративную стратегию развития рассматриваемого предприятия и деловые стратегии развития отдельных направлений бизнеса.

Подробно алгоритм выполнения итогового контрольного задания приведен в Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

4) Подготовить доклад и презентацию по следующим темам:

1. Стратегия организационных изменений предприятия.

2. Экологическая стратегия предприятия.

3. Концепция контроллинга с ориентацией на систему бухгалтерского учета.

4. Концепция контроллинга с ориентацией на информацию.

5. Концепция контроллинга с ориентацией на координацию.

6. Процесс контроля на предприятии.

7. Процесс стратегического контроля на предприятии.

8. Управленческий учет на предприятии.

Методические указания к подготовке докладов и презентации представлены в приложении 3.

5) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к тестовым заданиям.

Особое внимание уделить следующим понятиям и категориям:

Реализация стратегии, стратегические изменения, программа действий, адаптация организационной структуры, формирования организационной культуры.

Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов.

Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

Контроллинг на предприятии: содержание и функции. Концепции контроллинга. Основные функции контроллинга на предприятии. Контроль как главная функция контроллинга. Стадии процесса контроля. Стратегический и текущий контроль.

Процесс стратегического контроллинга. Процесс оперативного контроллинга. Системы стратегического управленческого учета.

б) Изучить теоретический материал по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой для подготовки к контрольной работе.

Перечень контрольных вопросов:

1. Формирование управленческой команды.
2. Проблемы реализации стратегии.
3. Адаптация организационной структуры к стратегии.
4. Разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.
5. Создание поддерживающих систем.

**Список основной и дополнительной литературы:**

**а) основная литература:**

1. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
2. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

**б) дополнительная литература:**

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник. – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
7. Волкогорова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
9. Карлов Б. Деловая стратегия. Концепция, содержания, символы. - М.: Экономика, 2007.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
11. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник. – М.: Вильямс, 2013.
13. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

## 2. СИСТЕМА ТРЕНИНГА И САМОПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

В качестве самостоятельного тренинга по дисциплине учащийся может использовать многочисленные фильмы, видеоматериалы, телепередачи, научные работы, статьи журналов и газет, а также телевизионные каналы, посвященные проблемам стратегического развития российских компаний.

Самостоятельно изучая материал о стратегиях развития зарубежных или отечественных компаний, студент должен отвечать на следующие типовые вопросы:

1. В какой сфере работает организация (сфера производства, услуг, научно-техническая сфера и др.)?
2. Каков размер организации: крупный, средний, малый?
3. В какой отрасли работает организация? Как развивается эта отрасль?
4. Как можно оценить положение организации на рынке? Насколько оно устойчиво? Какую долю рынка занимает организация?
5. Каковы стратегические установки организации (видение, миссия)? Каковы цели организации, их иерархия? Каковы стратегические цели организации.
6. Каковы элементы внутренней среды организации.
7. Какова конкурентная ситуация на рынке, где действует организация?

8. Насколько сильное влияние оказывают на организацию факторы внешней среды: экономические, правовые, политические, социальные и др.?

9. Какова организационная структура организации? Каким изменениям подвергается организационная структура организации в соответствии с изменениями во внешней среде?

10. Насколько в организации развита организационная культура? Какие организационные ценности характеризуют организацию?

11. Какую стратегию использует или собирается использовать в ближайшее время организация?

Для самопроверки знаний по модулям дисциплины «Стратегический менеджмент» студент может использовать следующие тренинги или тестовые задания.

Модуль 1. Введение в стратегический менеджмент. Стратегический анализ.

Тренинг «Основы практики стратегического управления».

Цель тренинга: повышение профессионального уровня и совершенствование навыков деятельности стратегического управления студентов-менеджеров.

Задачи:

1) продемонстрировать основные закономерности процесса стратегического управления;

2) ознакомить студентов с ошибками и согласовать подходы к принятию управленческих решений в типовых ситуациях;

3) провести диагностику и корректировку имеющихся управленческих навыков.

Основные блоки тренинга:

Планирование: постановка целей; иерархия целей (согласование целей: руководитель – подразделение – организация); критерии эффективности целей; принятие стратегических управленческих решений (модели и процедуры); управленческий анализ (внутренняя и внешняя среда).

Организация: властные полномочия, ответственность, делегирование; распределение и координация стратегических задач (критерии, варианты, способы); организационные изменения (модель, стили изменений, отношение персонала); проведение совещаний (виды, процедуры, критерии эффективности).

Руководство: власть и личное влияние руководителя (источники, способы, техники); классификация стилей поведения персонала; стили руководства (гибкость и эффективность); преодоление коммуникативных барьеров.

Мотивация: модели мотивации (потребность – поведение – вознаграждение); мотиваторы и демотиваторы (основные варианты, способы при-ме-

нения, возможные последствия); техники мотивации (ориентированные на: работника, работу, организацию).

Контроль: виды, процесс, технология; характеристики стратегического контроля; поведенческие аспекты.

Тест «Содержание стратегического менеджмента и методы стратегического анализа».

*1. Стратегический менеджмент - это:*

- А) процесс принятия решений;
- Б) наука об управлении сложными объектами;
- В) наука и технология стратегического управления;
- Г) искусство.

*2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:*

- А) планирование, организация, руководство и контроль;
- Б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
- В) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

*3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:*

- А) структура организации;
- Б) миссия;
- В) персонал;
- Г) функции управления.

*4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:*

- А) организационные;
- Б) социальные;
- В) экономические;
- Г) юридические;
- Д) политические;
- Е) исследование ситуации и развития компании.

*5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:*

- А) деловой уровень;
- Б) корпоративный уровень;
- В) функциональный уровень.

*6. Объектами стратегического менеджмента являются:*

- А) исследование и развитие;
- Б) производство;
- В) мотивация;
- Г) маркетинг;
- Д) различные виды стратегий организации.

*7. Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:*

- А) «наша» фирма и покупатель;
- Б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;

- В) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;
- Г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

8. Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает инфляцию.

9. В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это

- А) уменьшает ценовую власть продавцов;
- Б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- В) не влияет на ценовую власть продавцов;
- Г) уменьшает инфляцию.

10. Наличие продуктов заменителей:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

11. Основными факторами конкурентной борьбы являются:

- А) размер фирмы;
- Б) уровень стандартизации товаров;
- В) размер рынка;
- Г) географическое расположение фирмы.

12. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- В) изучение специфики товара конкурента.

13. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- А) сильные стороны отрасли;
- Б) сильные стороны фирмы;
- В) цели фирмы;
- Г) интересы высшего руководства;
- Д) квалификация работников;
- Е) степень зависимости от внешней среды;
- Ж) все перечисленные факторы.

14. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

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

Б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;

В) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

*15. SWOT-анализ включает в себя:*

А) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Г) все вместе взятое.

*16. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:*

А) материально-техническое обеспечение;

Б) продажи;

В) закупки;

Г) управление людскими ресурсами;

Д) производство;

Е) все вышеперечисленное.

*17. Назовите группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при формировании миссии организации:*

А) собственники и сотрудники организации;

Б) конкуренты;

В) покупатели продукции организации;

Г) деловые партнеры;

Д) общество в целом;

*18. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силой, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:*

А) высокого ранга;

Б) низкого ранга.

*19. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?*

А) уровень специализации поставщик;

Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

В) темпы инфляции и нормы налогообложения;

Г) все перечисленные факторы.

*20. Конкурентная среда организации определяется:*

А) только внутриотраслевыми конкурентами;

Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;

В) фирмами, производящими замещающий продукт;

Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Модуль 2. Стратегические решения.

Тренинг: «Методы выработки стратегических управленческих решений».

Цель тренинга: повышение эффективности совместной работы группы менеджеров в процессе стратегического управления деятельностью организации.

Задачи:

1) ознакомить с основными закономерностями и потерями, проявляющимися в процессе совместной работы;

2) ознакомить с современными технологиями выработки стратегических управленческих решений;

3) выработать навыки подготовки и организации структурированного обсуждения сложных управленческих задач.

Объект стратегического управления: любая конкретная организация с численность персонала не менее 100 чел.

Основные блоки тренинга:

Типология стратегических управленческих задач и способов их решения.

Способы выработки стратегических решений и приверженность.

Коллегиальные методы: опасности и возможности, процесс подготовки.

Правила и нормы совместной деятельности, функции руководителя и участников.

Особенности работы с информацией.

Технология анализа сложных управленческих ситуаций.

Организация проблемных совещаний.

Технология совместной разработки и детализации стратегических планов.

Технология разработки решений инновационных задач.

В ходе тренинга могут разрабатываться необходимые для управления организацией документы (планы, инструкции и т.п.).

Тест «Разработка стратегии развития предприятия»

*1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:*

А) портфельная;

Б) текущая;

В) деловая;

Г) функциональная.

*2. Основной целью портфельной стратегии является:*

А) разделение труда;

Б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

В) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

Г) выявление конкурентных преимуществ.

3. *Основной целью деловой стратегии является:*

А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

Б) расширение портфеля ценных бумаг;

В) определение работ в подразделениях организации;

Г) совершенствование структуры управления.

4. *Основной целью функциональной стратегии является:*

А) разработка миссии организации;

Б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

В) определение сроков реализации продукции;

Г) выявление потребностей персонала.

5. *Стратегия низких издержек особенно успешна, если:*

А) эластичность спроса по цене высока;

Б) эластичность спроса по цене низка;

В) эластичность спроса по цене нулевая;

Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

6. *Стратегия дифференциации особенно успешна:*

А) в условиях массового спроса;

Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

7. *Стратегия сегментации особенно успешна:*

А) при торговле однородным товаром;

Б) при производстве товаров массового спроса;

В) при оказании элитных услуг;

Г) при организации торговли в маленьком городе.

8. *Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?*

А) стратегию развития рынка;

Б) стратегию развития продукта;

В) стратегию проникновения на рынок.

9. *Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?*

А) совместное предприятие в новой области;

Б) концентрированная диверсификация;

В) горизонтальная интеграция или слияние;

Г) сокращение;

Д) Вертикальная интеграция;

Е) конгломеративная диверсификация.

10. *Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?*

А) может;

Б) не может;

В) может, только если это многоотраслевая компания.

Модуль 3. Реализация стратегии.

Тренинг: «Реализация стратегии развития организации».

Цель тренинга:

1) ознакомить участников тренинга с современными подходами и методами стратегического управления;

2) сформировать базовые навыки формулирования ключевых факторов стратегического управления.

Объект стратегического управления: любая конкретная организация с численность персонала не менее 100 чел.

Основные блоки тренинга:

Обобщенная схема стратегического управления.

Миссия организации: мотивирующий и объединяющий фактор организационной культуры.

Цели организации: проблемы соподчинения и взаимоувязки интересов акционеров, сотрудников и проблем организационного развития.

Анализ исходных позиций: ключевые факторы внешней и внутренней среды.

Проблемы сбалансированного развития: определение стратегических направлений деятельности организации, определение комплексных показателей конкурентоспособности фирмы и привлекательности рынков; динамический анализ развития.

Ключевые проблемы стратегии дифференциации: определение силы внешних конкурентных преимуществ, основная "мифология", технология реализации.

Ключевые проблемы роста компании: рост в пределах базового рынка, видоизменение ассортимента, территориальная экспансия, проблемы лидерства на рынке.

Базовые стратегии функциональных подразделений: зависимость от этапа развития организации, стадии развития рынка товара.

Основные вопросы технологии управления изменениями в компании: ключевые факторы изменения системы управления, гибкость организационной структуры, функции департамента стратегического развития в процессе управления изменениями.

В ходе тренинга могут быть разработаны основные документы, необходимые для внедрения в организации системы стратегического управления.

Тест «Механизмы реализации стратегии развития предприятия»

*1. Реализация стратегии предусматривает:*

- А) активизацию менеджеров всех уровней;
- Б) выделение средств на реализацию стратегии;
- В) введение передового опыта и достижений науки и техники в процессе реализации стратегии;
- Г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- Д) формирование корпоративной культуры;
- Е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

*2. Основные условия выполнения стратегии - это:*

- А) формирование квалифицированных и перспективных кадров;
- Б) подбор и эффективное использование персонала;
- В) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- Г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- Д) повышение роли первого руководителя фирмы.

*3. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:*

- А) неправильной последовательности действий при их проведении;
- Б) консервативности людей;
- В) воздействия внешних обстоятельств;
- Г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

*4. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?*

- А) степень разнообразия деятельности;
- Б) размер фирмы;
- В) географическое размещение фирмы;
- Г) технология фирмы;
- Д) отношения со стороны руководителей и сотрудников;
- Е) динамизм внешней среды;
- Ж) все перечисленные факторы.

*5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:*

- А) руководству организации;
- Б) непосредственным исполнителям;
- В) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- Г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- Д) в равной степени всем сотрудникам организации.

*6. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:*

- А) система мотивации персонала;
- Б) технология менеджмента;
- В) реализация совокупности функций.

7. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- А) коммерческих;
- Б) государственных;
- В) общественных;
- Г) всех типов.

8. В чем состоит основная цель бюджета организации?

- А) определить необходимые ресурсы, их количество и направленность использования;
- Б) определить необходимые ресурсы, их количество;
- В) определить источники поступления финансов;
- Г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

9. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?

- А) ментальная правильность;
- Б) ситуациональность;
- В) уникальность;
- В) будущая неопределенность;
- Г) гибкая адекватность.

10. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:

- А) использование количественных методов;
- Б) финансовые и статистические методы;
- В) мотивация персонала;
- Г) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

### 3. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на аудиторские учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов, может проходить в письменной, устной или смешанной форме с представлением результатов самостоятельной творческой деятельности студента.

В качестве форм контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов могут быть использованы:

- участие в обсуждении на практическом занятии;
- выступление с докладом;
- представление мультимедийной презентации;
- выполнение тестового задания;
- написание контрольной работы;
- выполнение и защита контрольного задания.

При оценивании участия студента в обсуждении темы на практическом занятии, написания контрольной работы и выполнения контрольного задания используются следующие критерии оценки:

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

При оценивании выполнения тестовых заданий используется следующая шкала:

Оценка «отлично» – 91% правильных ответов, «хорошо» – 80-90% правильных ответов, «удовлетворительно» – 60-70% правильных ответов.

При оценивании доклада и презентации используются следующие критерии оценки выступления студента:

- внешний вид;
- приветствие и представление;
- удачное введение (актуальность, цель, задачи), мотивация слушателей;
- логичность построения выступления;
- полнота раскрытия темы;

- заключение (как подведены итоги, дана сфера применения рекомендаций);
- умение интересно и увлеченно говорить (образность, примеры, яркие цитаты, доступность, грамотность);
- обратная связь со слушателями (вопросы к аудитории, приглашение к дискуссии);
- пользование текстом, умение говорить самостоятельно;
- использование оргтехники и наглядных материалов (проектор, слайды, иллюстрации, раздаточный материал, книги и др.);
- манера себя держать (раскрепощенность, мимика);
- голос, дикция, громкость и др.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные методические указания составлены в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом», нацелены на формирование актуального для современного бакалавра-выпускника набора компетенций.

Предложенные темы самостоятельных работ и заданий ориентированы на всестороннее изучение тем курса различного уровня подготовки: пороговом, повышенном и продвинутом. В целях глубокого и системного освоения содержания дисциплины приведены методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы, перечень заданий, ключевых проблем и дискуссий, выносимых на практические занятия, а также рекомендации по подготовке докладов и презентаций, список основной и дополнительной библиографической литературы.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет в себе различные разделы и дисциплины науки и управления: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии и др.

Изучение предмета «Стратегический менеджмент» необходимо для дальнейшей практической деятельности выпускника, так как современные условия требуют от выпускников все более разнообразных творческих подходов к решению профессиональных управленческих задач. В связи с чем, необходимо пристальное внимание обращать и на другие формы самостоятельной работы: разработка учебно-методических материалов (собственных словарей, учебных пособий, учебных игр и т.д.), рецензирование научных работ и критический анализ статей и др. Такие новые формы организации самостоятельной работы требуют постепенного систематического внедрения в учебный процесс, а также адаптации и освоения, как со стороны учащихся, так и со стороны преподавателей.

## 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 дебрям 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. Широнина, Е.М. Организационная культура: элементы, структура [Текст] Е.М. Широнина // 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»

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

При подготовке к практическому занятию студенты должны провести обзор соответствующих выбранной теме литературных источников согласно прилагаемому списку. Исследование литературных источников дает возможность выбрать те из них, в которых форма изложения наиболее понятна, интересна и содержательна для студента. Анализ литературы позволит сформировать собственный взгляд и изложить его.

При подготовке к практическому занятию приветствуется использование дополнительной литературы и информации из глобальной сети Интернет.

Работа студента к подготовке к практическому занятию включает:

1. Тщательный анализ разнообразных проблем.
2. Конспектирование специальной/учебной литературы по заданию преподавателя.
3. Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации по заданной теме.
4. Проведение самостоятельного исследования по заданию преподавателя.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

При подготовке к выполнению итоговых контрольных заданий студенты должны провести обзор соответствующих выбранной теме дополнительных литературных источников и информации из глобальной сети Интернет.

*Методические указания к выполнению контрольных заданий:* группа делится на подгруппы по 3-4 человека. Каждая подгруппа должна выбрать предприятие и подготовить исходные материалы по нему: организационно-экономическая характеристика предприятия, анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности и оценка сложившейся на предприятии системы управления. Собранные материалы систематизируются и оформляются в раздел «Общая характеристика предприятия», включающий следующие пункты:

- Наименование и месторасположение предприятия, его организационно-правовая форма и состав учредителей.
- Информация и обобщающие материалы по организации хозяйственной деятельности предприятия.
  - Анализ факторов внешней макро- и микросреды.
  - Конкурентоспособность и имидж предприятия на рынке.
  - Организация маркетинговой и рекламной деятельности.
  - Экономическая характеристика предприятия.
  - Система управления стратегическим, тактическим и оперативным планированием деятельности предприятия.
    - Организационная структура предприятия.
    - Общая характеристика системы управления.
    - Организация процесса подготовки, принятия и исполнения управленческих решений.
  - Организация основных операционных систем управления.

Контрольные задания по темам представлены в методических указаниях к практическим занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент». В представленных материалах даны методические рекомендации к выполнению работы.

По окончании практического занятия студент сдает отчет о выполненной работе в соответствии с выданным заданием. Отчет практического занятия должен включать следующие разделы: тему занятия; контрольное задание; решение контрольного задания.

Завершающим этапом практических занятий становится оформление результатов, полученных за весь семестр, в виде итогового отчета.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ И ПРЕЗЕНТАЦИИ

Выбор темы доклада определяется студентами самостоятельно в соответствии с «Перечнем тем докладов» и утверждается преподавателем учебной дисциплины.

*Структура доклада:*

1. Введение;
2. Основная часть
3. Заключение;

Во введении автор должен показать актуальность избранной проблемы, степень ее разработанности и сформулировать те задачи, которые будут решаться в работе.

В основной части излагается содержание доклада. Эту часть рекомендуется разделить на 2-4 вопроса, раскрывающих сущность проблемы. Увеличивать число вопросов не следует, так как это приведет к их поверхностной разработке или значительному превышению объема реферата. Изложение каждого вопроса надо четко ограничивать с тем, чтобы можно было ясно видеть, где начинается и где кончается их освещение.

Третья часть работы – заключение, содержит краткие выводы. В заключении студент также может изложить собственные впечатления и мнения, указать те проблемные вопросы, которые остались невыясненными и заслуживают дополнительного исследования.

*Этапы работы над докладом*

Подготовку доклада целесообразно разделить на 6 следующих этапов:

- выбор темы;
- подбор и изучение литературы;
- составление плана работы;
- собрание и обработка фактического и практических материалов;
- оформление раздаточного материала или презентации;
- выступление с докладом.

Тему доклада следует выбирать из тех разделов учебной дисциплины, которые являются наиболее сложными для понимания или вызывают у студента научный интерес. Написание работы по таким темам поможет студентам более глубоко разобраться в сложных и трудных проблемах изучаемой дисциплины, ликвидировать пробелы, углубить знания по интересующей его научной проблеме и написать реферат творчески, высказав свое мнение по существу.

После выбора темы необходимо составить список необходимой литературы, подобрать ее и изучить. Начинать эту работу следует с исследования перечня рекомендованной литературы. При составлении

библиографического указателя рекомендуется пользоваться источниками библиотеки учебного заведения: библиографическими каталогами, тематическими библиографиями, перечнями статей за год, опубликованных в последнем номере того или иного журнала. При этом главная задача студента – из огромной массы российской и зарубежной экономической литературы отобрать только те книги, журналы и статьи, в которых освещаются вопросы, относящиеся к выбранной теме реферата.

Изучение периодической литературы следует начинать с работ, опубликованных в последние годы и наиболее полно раскрывающих вопросы доклада, а затем уже переходить и к более ранним изданиям. Такая последовательность изучения литературы обусловлена не только глубоким реформированием всех сторон нашей жизни в последнее десятилетие, но и тем, что экономическая наука - наука творческая, она, как и любая другая наука не может стоять на месте, постоянно развивается и обогащается новыми теоретическими положениями, выводами, концепциями.

При изучении литературы можно рекомендовать делать выписки из книг и статей основных положений, теоретических выводов, определений, доказательств, статистических данных и т. п.

После подбора и изучения литературы студент должен составить тщательно продуманный план доклада, который призван способствовать более полному раскрытию основных ее вопросов. План работы тесно связан с её структурой. Но раз дана структура работы, состоящая из введения, основного раздела и заключения, то задача студента состоит в том, чтобы определить 3 - 4 вопроса основной ее части, соблюдая их взаимосвязь и последовательность изложения.

Для подготовки доклада нужны не только литературные источники, но и статистические, нормативные материалы, на основе которых можно сделать обоснованные выводы о происходящих процессах и явлениях.

#### *Выступление с докладом*

Время 7-минутного доклада можно распределить следующим образом:

Вступление – не более 1 минуты. Излагаются актуальность выбранной темы.

Основная часть: анализ источников литературы, анализ статистической информации и примеров - 5-6 минут.

Заключение – не более 1-минуты.

*Общая методика формирования пакета демонстрационных слайдов по материалам доклада*

1. Разбейте доклад на ряд логически завершенных, цельных блоков. Воссоздайте логическую структуру доклада. Каждому логическому блоку должно соответствовать не менее одного слайда.

2. Сформулируйте краткой и ясной фразой главный смысл каждого логического блока. Впоследствии эта фраза будет выступать заголовком в соответствующем ему слайде.

3. В тексте доклада для каждого такого логического блока выделите ключевые тезисы, положения или данные. Оптимальным объемом считается 2-5 подобных фраз (соответственно, 10-15 слов).

4. Выпишите из текста доклада, или, в крайнем случае, сформулируйте сами основные выводы доклада.

5. Определите, какое количество демонстрационных слайдов необходимо, какие материалы они должны содержать. Стандартный набор слайдов включает:

- титульную страницу;
- не менее одного информационного слайда на каждый логический блок доклада;
- слайд (возможно несколько) с итогами и выводами доклада. В некоторых случаях потребуются также слайды с промежуточными выводами;
- заключительный слайд.

6. Подготовьте исходные данные для составления графического иллюстративного материала. В большинстве случаев достаточно бывает ограничиться круговыми и столбиковыми диаграммами, графиками. В исключительных случаях оправдано появление на слайдах простых рисунков и фотоматериалов.

7. Определите целесообразность применения и состав мультимедиа-эффектов. В частности, использования анимации для привлечения внимания аудитории к принципиально важным элементам демонстрируемого слайда.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ....	6
МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	6
Самостоятельная работа № 1. Введение в стратегический менеджмент.....	6
Самостоятельная работа № 2. Эволюция школ стратегического планирования.....	8
Самостоятельная работа № 3. Разработка видения и миссии предприятия.....	10
Самостоятельная работа № 4. Разработка стратегических целей развития предприятия.....	11
Самостоятельная работа № 5. Стратегический анализ факторов внешней среды организации.....	14
Самостоятельная работа № 6. Стратегический анализ факторов внутренней среды организации.....	16
МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	20
Самостоятельная работа № 7. Анализ конкурентных преимуществ и формирование конкурентных стратегий .....	20
Самостоятельная работа № 8. Выбор стратегических альтернатив развития предприятия.....	22
МОДУЛЬ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	25
Самостоятельная работа № 9. Разработка функциональных стратегий развития предприятия.....	25
Самостоятельная работа № 10. Механизмы и инструменты реализации стратегии.....	27
2. СИСТЕМА ТРЕНИНГА И САМОПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ.....	30
3. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	42
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	48

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для самостоятельной работы

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. 3,02. Уч.-изд.л. 3,25. Тираж 80 экз.

Заказ №389.

---

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