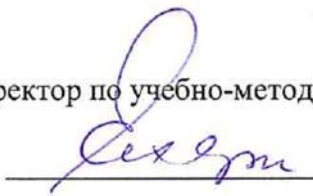


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
инклюзивного высшего образования  
«Московский государственный гуманитарно-экономический университет»

Факультет экономики  
Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебно-методической работе  
 Е.С. Сахарчук  
«27» апреля 2022 г.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

образовательная программа направления подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

**Направленность (профиль)**

**Управление малым бизнесом**

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная

Курс 3 семестр 6

Москва  
2022

Методические рекомендации разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 г. Зарегистрировано в Минюсте России 25 августа 2020 г. №59449.

Разработчик методических рекомендаций: Д.Э.Н., профессор кафедры управления  
предпринимательства МГГЭУ  
место работы, занимаемая должность  
Д.С. Шихалиева «21» февраля 2022 г.  
И.О. Фамилия Дата  
\_\_\_\_\_  
подпись

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры управления и предпринимательства (протокол № 8 от «21» февраля 2022г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ (протокол № 1 от «27» 04 2022 г.)

Заведующий кафедрой

«21» февраля 2022 г. \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ О.Б. Репкина  
дата (подпись) И.О. Фамилия

Начальник учебно-методического управления

\_\_\_\_\_ И.Г. Дмитриева  
«27» 04 2022 г.

Начальник методического отдела

\_\_\_\_\_ Д.Е. Гапеев  
«27» 04 2022 г.

Декан факультета

\_\_\_\_\_ Л.В. Дегтева  
«27» 04 2022 г.

## Содержание

1. **АННОТАЦИЯ/ВВЕДЕНИЕ**
2. **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛЕКЦИЯМ**
3. **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**
4. **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ\***
5. **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ**

## АННОТАЦИЯ

Настоящие методические рекомендации разработаны для обучающихся 3 курса очно-заочной формы обучения с учетом ФГОС ВО и рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент».

**Цель дисциплины** - сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления предприятиями и организациями.

**Задачи** изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»:

- формирование представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- понимание студентами смысла стратегического менеджмента, его основных концепций;
- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- раскрытие специфики стратегического менеджмента как объекта научного исследования;
- приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- ознакомление студентов с зарубежной и отечественной практикой стратегического менеджмента;
- раскрытие основных понятий, используемых в стратегическом менеджменте;
- изучение методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии;
- выработка целостного представления о различных аспектах стратегического менеджмента;
- формирование навыков стратегического планирования;
- раскрытие влияния на стратегическое планирование различных внешних и внутренних факторов;
- формирование практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям.

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные (УК), общепрофессиональные (ОПК), профессиональные (ПК) – в соответствии с ФГОС 3++.

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1. Знает принципы разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности и организаций. ОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций. ОПК-4.3. Владеет навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

ПК-7	Способен проводить анализ эффективности структуры управления организацией, использовать навыки разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям	ПК-7.1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт организации управления производством, принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. ПК-7.2. Умеет разрабатывать предложения по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, внедрению мероприятий, направленных на снижение трудоемкости продукции, выявлению резервов роста производительности труда, обеспечивать участие работников в разработке предложений по составлению бизнес-планов. ПК-7.3. Владеет навыками анализа эффективности структуры управления организацией, разработки предложений по рационализации структуры управления, обеспечения участия работников структурного подразделения в проведении маркетинговых исследований, определении перспектив развития организации, разработке предложений по составлению бизнес-планов.
------	--	--

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛЕКЦИЯМ

### Лекция 1. по теме1: Введение в стратегический менеджмент

#### Вопросы:

1. Этапы развития стратегического подхода. Структура стратегического управления.
2. Управление путем ранжирования стратегических задач.
3. Подходы к стратегическому менеджменту.

#### Методические рекомендации:

Лекция представляет собой логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который содержит пункты, позволяющие охватить необходимый материал. Содержание каждой лекции имеет определенную направленность и учитывает уровень подготовки студентов. При изучении лекционного материала следует более широко ознакомиться с дополнительными и источниками и литературой для подготовки.

#### Дополнительные источники и литература для подготовки:

#### Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## **Лекция 2. по теме 2: Определение миссии и целей организации**

### **Вопросы:**

1. Сущность и содержание миссии организации.
2. Целеполагание в стратегическом менеджменте. Стратегические цели организации. Сущность метода «дерево целей».
3. Виды целей. Требования к целям организации.

### **Методические рекомендации:**

Лекция представляет собой логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который содержит пункты, позволяющие охватить необходимый материал. Содержание каждой лекции имеет определенную направленность и учитывает уровень подготовки студентов. При изучении лекционного материала следует более широко ознакомиться с дополнительными и источниками и литературой для подготовки.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

### **Лекция 3. по теме 3: Анализ среды организации**

#### **Вопросы:**

1. Макроокружение организации и его основные составляющие. Анализ экономической, социальной, правовой, технологической и политической составляющих макроокружения. Влияние составляющих макроокружения на деятельность организации.
2. Анализ составляющих внутренней среды.
3. Методы анализа среды организации. SWOT-анализ, его применение в стратегическом управлении.
4. Сущность PEST-анализа внешней макросреды организации.
5. Метод SNW-анализа.

#### **Методические рекомендации:**

В ходе лекционных занятий обучающимся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

##### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. :

ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

#### **Лекция 4. по теме 4: Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.**

##### **Вопросы:**

1. Сущность методов анализа конкурентных преимуществ.
2. Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление. Типы рыночной конкуренции, их особенности. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.
3. Виды конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность фирмы. Составляющие конкурентной среды организации. Определение конкурентоспособности фирмы с помощью матриц «БКГ» и «Мак-Кинси».

##### **Методические рекомендации:**

Лекция представляет собой логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который содержит пункты, позволяющие охватить необходимый материал. Содержание каждой лекции имеет определенную направленность и учитывает уровень подготовки студентов. При изучении лекционного материала следует более широко ознакомиться с дополнительными источниками и литературой для подготовки.

##### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

###### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

###### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)



## **Лекция 5. по теме 5: Виды стратегий развития организации.**

### **Вопросы:**

1. Типы базисных стратегий.
2. Виды стратегий развития организации. Стратегии создания конкурентных преимуществ. Сущность стратегии дифференциации. Стратегия фокусирования.
3. Формирование стратегии развития организации. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

### **Методические рекомендации:**

Лекция представляет собой логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который содержит пункты, позволяющие охватить необходимый материал. Содержание каждой лекции имеет определенную направленность и учитывает уровень подготовки студентов. При изучении лекционного материала следует более широко ознакомиться с дополнительными и источниками и литературой для подготовки.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## **Лекция 6. по теме 6: Формирование и управление стратегией развития организации**

### **Вопросы:**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Подходы к формированию стратегии организации.
3. Управление стратегическими изменениями.
4. Внешняя и внутренняя эффективность стратегии. Проведение стратегических изменений в организации.

### **Методические рекомендации:**

Лекция представляет собой логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который содержит пункты, позволяющие охватить необходимый материал. Содержание каждой лекции имеет определенную направленность и учитывает уровень подготовки студентов. При изучении лекционного материала следует более широко ознакомиться с дополнительными и источниками и литературой для подготовки.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

### **Темы и задания к практическим занятиям:**

#### **Практическое занятие 1. по теме: 1. Введение в стратегический менеджмент.**

##### **Задание:**

1. Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с

этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

**Вопросы:**

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решения необходимо принять руководству организации.

2. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант.* Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

*Третий альтернативный вариант.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

**Вопросы:** Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

3. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом — с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

**Вопросы:** Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

**Вопросы:**

1. Этапы развития стратегического подхода и их особенности.
2. Задачи стратегического менеджмента в эпоху массового производства.
3. Задачи стратегического менеджмента в эпоху массового сбыта, в постиндустриальную эпоху. Основоположники стратегического менеджмента.
4. Определение и сущность стратегического менеджмента.
5. Роль стратегии в менеджменте. Эволюция задач и системных решений.
6. Сущность и содержание стратегии.
7. Основные стратегические правила.
8. Цели и задачи стратегического управления.

9. Отличия стратегического и оперативного управления.
10. Системный подход к стратегическому менеджменту.
11. Правила применения системного подхода к стратегическому менеджменту.
12. Особенности маркетингового, функционального и воспроизводственного подхода к стратегическому менеджменту.
13. Отличительные черты интеграционного подхода.
14. Динамический, процессный, количественный, административный, поведенческий и ситуационный подходы к стратегическому менеджменту.
15. Основные составляющие структуры стратегического управления. Связь между составляющими стратегического управления.
16. Комплексный подход к стратегическому менеджменту.

#### **Методические рекомендации:**

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

### Дополнительная литература

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

### Практическое занятие 2. по теме 2: Определение миссии и целей организации.

#### Задание:

1. «Предвидение будущего-это одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями».
2. В организации, переживающей не лучшие свои времена, руководство пытается предпринять спасительные меры. Однако действия руководства не получают высокой оценки у большинства работников. Вот распространенное мнение: «вместо того, чтобы предприятие спасти, заказы на производство продукции искать, они миссию определяют, анализ целей осуществляют...» . Дайте свою оценку действиям руководства данной организации. Аргументируйте.
3. Заполните таблицу, определив миссию в разных сферах бизнеса.

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический Журнал		

#### Вопросы:

1. Сущность предпринимательского стиля организационного поведения.
2. Сущность стратегического планирования
3. Организационная деятельность менеджеров по разработке стратегии.
4. Целеполагание в стратегическом менеджменте.

5. Сущность и содержание миссии организации.
6. Миссия организации. Сущность и содержание миссии организации.
7. Концепция корпоративной миссии.
8. Различные подходы к формированию миссии.
9. Основные правила формулирования миссии.
10. Факторы, оказывающие влияние на миссию.
11. Формирование целей организации в стратегическом менеджменте.
12. Роль целеполагания в стратегическом менеджменте.
13. Факторы, влияющие на формирование целей.
14. Стратегические цели организации и методы их разработки.
15. Виды целей.
16. Требования к целям организации.
17. Сущность метода «дерево целей».

### **Методические рекомендации:**

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

## Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

## Дополнительная литература

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## Практическое занятие 3. по теме 3: Анализ среды организации.

### Задание:

1. Проведите PEST-анализ, а на его основе SWOT-анализ для университета, в котором проходите обучение. На первом этапе составьте перечень параметров, по которым будете оценивать вуз. По каждому из них определите, что является сильной стороной университета, а что слабой. Результат занесите в матрицу.  
При оценке рыночных возможностей и угроз проанализируйте факторы: спроса, конкуренции, сбыта, экономические, политические, правовые, научно-технические, социально-демографические, природные и международные.  
Сопоставьте сильные и слабые стороны вуза с возможностями и угрозами окружающей среды.
2. Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.
  - ставка рефинансирования;
  - политическая поддержка региона;
  - уровень безработицы;
  - демографическая ситуация;
  - экономический рост;
  - внедрение новых технологий;
  - антимонопольное регулирование экономики;
  - рост таможенных тарифов;
  - уровень налогообложения;
  - права потребителей;
  - политическая стабильность в стране.

3. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

#### Вопросы:

1. Составляющие внешней и внутренней среды организации.
2. Формирование базы данных о внешней и внутренней среде.
3. Оценка информации о внутренней и внешней среде.
4. Влияние составляющих внешней среды на эффективность деятельности организации.
5. Макроокружение организации и его основные составляющие.
6. Анализ экономической, социальной, правовой, технологической и политической составляющих макроокружения.
7. Основные элементы системы отслеживания внешней среды.
8. Влияние составляющих макроокружения на деятельность организации.
9. Непосредственное окружение организации и его основные составляющие. Анализ потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы.
10. Влияние составляющих непосредственного окружения на деятельность организации.
11. Составляющие внутренней среды организации.
12. Анализ составляющих внутренней среды: маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой, организационной.
13. Оценка эффективности действующих стратегий.
14. Влияние составляющих внутренней среды на эффективность деятельности организации.
15. SWOT-анализ, его применение в стратегическом управлении. Использование результатов SWOT-анализа при разработке стратегии. Матрицы возможностей и угроз. Сущность PEST-анализа внешней макросреды организации. Элементы анализа рынка. Инструментарий рыночного анализа. Сущность анализа сильных и слабых сторон организации. Использование метода SNW-анализа. Матрица профиля среды и ее применение.

#### Методические рекомендации:

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы;



составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

##### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

#### **Практическое занятие 4. по теме 4: Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.**

##### **Задание:**

1. Изучите цели компаний. Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

1. McDonalds:

1.1 Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2 Rubbmaid:

2.1 Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд долл.

2.2 Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок.

2.3 Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

2.4 Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

2.5 Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

3 McCormik&Сотрапу:

3.1 Достичь 20% уровня дохода по акциям.

3.2 Довести годовой прирост продаж до 10%.

3.3 Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

3.4 Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.

3.5 Выделять на выплату дивидендов 25—30% чистого дохода.

3.6 Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

3.7 Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

2. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5

Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

3. Постройте матрицу McKincey-GE (рис. 1). СБЕ в соответствие привлекательностью отрасли и силой конкурентной позиции позиционируют в одной из девяти клеток матрицы и обозначают кругом. Площади кругов пропорциональны объему реализуемой на рынке продукции данной отрасли, а выделенный сектор внутри круга отражает долю рынка данного хозяйственного подразделения.

<b>Привлекательность отрасли</b>	<b>Конкурентная позиция</b>			
		<i>Хорошая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Слабая</i>
	<i>Высокая</i>	<b>Победитель № 1</b>	<b>Победитель № 2</b>	<b>«Знак вопроса»</b>
	<i>Средняя</i>	<b>Победитель № 3</b>	<b>Средний бизнес</b>	<b>Проигрывающий № 3</b>
	<i>Низкая</i>	<b>Производитель прибыли</b>	<b>Проигрывающий № 2</b>	<b>Проигрывающий № 1</b>

Рис. 1. Позиции стратегических бизнес единиц

Шаг1. Оцените влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Шаг 2. Оцените сбалансированность корпоративного портфеля.

В матрице McKincey-GE каждый вид бизнеса фактически относится к одному из пяти типов:

- 1) победитель – бизнес с высоким потенциалом роста, имеющий наивысший инвестиционный приоритет;
- 2) средний стабильный бизнес, требующий постоянногореинвестирования для поддержания позиций;
- 3) производитель прибыли – поддерживающий бизнес, который следует периодически инвестировать;
- 4) проигравшие – виды бизнеса, предназначенные для сокращения или восстановления и заслуживающие сокращенных объемов инвестиций;
- 5) «знак вопроса» – подразделения с высокой степенью риска, требующие значительных инвестиций на исследование и разработки.

#### Вопросы:

1. Конкурентоспособность фирмы.
2. Виды конкурентных преимуществ организации и производимого ей продукта.
3. Способы создания конкурентных преимуществ.
4. Использование ценового преимущества продукта.
5. Особенности создания дифференцированного продукта.
6. Составляющие конкурентной среды организации.
7. Виды конкуренции на рынке продуктов и услуг.
8. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера, ее применение.
9. Определение конкурентной позиции фирмы с помощью матрицы БКГ.
10. Определение конкурентной позиции фирмы с помощью матрицы «Дженерал электрик–Мак-Кинси».
11. Сущность методов анализа конкурентных преимуществ.
12. Дерево показателей конкурентоспособности товара и фирмы.

13. Выбор позиций в конкуренции.
14. Правила принятия решения о выборе позиции.
15. Конкурентный статус фирмы.
16. Оценка будущего конкурентного статуса фирмы.
17. Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы.

### **Методические рекомендации:**

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование).

— ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

#### **Практическое занятие 5. по теме 5: Виды стратегий развития организации.**

##### **Задание:**

1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

2. Компания, предоставляющая услуги сотовой связи, осуществила покрытие населенного пункта, в котором до этого не работал ни один сотовый оператор. Какую стратегию использовала компания?

3. Организация занимается предоставлением услуг в сфере продажи парфюмерии и косметики такого же качества, как основной конкурент, но по более низкой цене. Опишите стратегию, которую использует организация. Каковы условия успешности данной стратегии?

4. Компания занималась переводом денег по всему миру. После 5 лет успешной работы она накопила и заработала хороший капитал. После очередного собрания акционеров было решено открыть банковское отделение под тем же самым брендом и выдавать кредиты. Какую стратегию использует компания?

##### **Вопросы:**

1. Типовые стратегии бизнес-единиц.
2. Функциональные стратегии.
3. Сущность стратегии лидерства по издержкам.
4. Сущность стратегии дифференциации.
5. Стратегия фокусирования.
6. Типовые стратегии роста.
7. Стратегии концентрированного роста.
8. Виды интеграции, стратегии вертикальной интеграции.
9. Стратегии диверсифицированного роста. Их особенности и применение в стратегическом управлении.
10. Примеры применения стратегий роста.
11. Особенности целенаправленного и вынужденного сокращения фирмы.
12. Стратегия сокращения издержек, основные способы сокращения издержек.
13. Стратегия сокращения части бизнеса.
14. Стратегия ликвидации, ее особенности.

15. Определение стратегических позиций фирмы и выбор стратегии.
16. Подходы к формированию стратегии фирмы.
17. Стратегические позиции бизнеса при выборе стратегии.
18. Стратегические условия, влияющие на выбор стратегической позиции.
19. Матрица Томпсона-Стрикленда выбора стратегий.
20. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

#### **Методические рекомендации:**

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование).

— ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

#### **Практическое занятие 6. по теме 6: Формирование и управление стратегией развития организации.**

##### **Задание:**

1. Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа «Школьное молоко», а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей. С этого года на предприятии внедрен новый проект «Тетра Фино Асептик», в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствовать: А) сбытовую политику предприятия; Б) коммуникационную политику. Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

2. Выберите организацию из указанного списка. Проведите анализ по указанному плану и подготовьте доклад на тему «Возможности и пути развития на ближайшие три года».

##### **Организация:**

- коммерческий банк,
- санаторий;
- туристическое агентство;
- завод по производству чего-либо;
- услуги (любые);
- продуктовый магазин;
- магазин одежды;
- вуз.

3. На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия?

##### **Вопросы:**

1. Формирование стратегии фирмы по Ф. Котлеру.

2. Формирование стратегии по М. Мескону.
3. Формирование рыночной стратегии фирмы по Ж.-Ж. Ламбену.
4. Формирование стратегии фирмы по Герчиковой.
5. Повышение качества информации для выбора стратегии фирмы по Веснину.
6. Методы согласования стратегических вариантов и выбора стратегии.
7. Стратегия деловой единицы и общефирменная стратегия.
8. Бизнес-планирование.
9. Связь стратегии деловой единицы и общефирменной стратегии.
10. Специфика деловой стратегии.
11. Понятие портфеля стратегий, его преимущества.
12. Понятие стратегического планирования.
13. Организация стратегического планирования.
14. Методология и логика стратегического планирования.
15. Показатели, используемые в стратегическом планировании.
16. Виды изменений в организации.
17. Сопротивление изменениям.
18. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии.
19. Носители сопротивления изменениям.
20. Способы уменьшения сопротивления изменениям.
21. Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе изменений.
22. Мобилизация человеческого и ресурсного потенциала для проведения стратегических изменений.
23. Задачи процесса выполнения стратегии.
24. Проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий.
25. Проблемы взаимодействия с внешней средой при реализации стратегии.
26. Роль бюджета в распределении ресурсов.
27. Сущность стратегической эффективности.
28. Стратегический контроллинг.
29. Цель стратегического контроллинга, его функции.
30. Показатели и критерии, используемые для оценки эффективности стратегии.
31. Определение будущей эффективности действующей стратегии.
32. Определение будущего конкурентного статуса фирмы.

#### **Методические рекомендации:**

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.



Активное использование методов групповых работ, групповых дискуссий, просмотра и анализа учебных фильмов предполагает активное речевое участие, что требует включения мыслительной деятельности и выработки в себе навыков самостоятельной работы, критического анализа и навыков публичного выступления, участия в дискуссии с обоснованием своей позиции. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Можно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Очень важно активно участвовать в дискуссии по обсуждаемым проблемам и при необходимости обращаться за консультацией к преподавателю. Для успешного обучения необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины. Список основной литературы и источников предлагается в рабочей программе.

В ходе практических занятий приобретаются навыки, необходимые для служебной деятельности экономиста. При этом используются средства современных информационных технологий для работы на персональном компьютере и в компьютерных сетях. Необходимо соблюдать правила техники безопасности и защиты информации.

### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ**

#### **Самостоятельная работа по теме 1. Введение в стратегический менеджмент.**

##### **Задание:**

- Управление путем ранжирования стратегических задач.
- Подходы к стратегическому менеджменту.
- Школы стратегического менеджмента.

### **Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

#### ***Самостоятельная работа состоит из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

##### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## **Самостоятельная работа по теме 2. Определение миссии и целей организации.**

### **Задание:**

- Формирование целей организации в стратегическом менеджменте.
- Роль целеполагания в стратегическом менеджменте.
- Факторы, влияющие на формирование целей.
- Стратегические цели организации и методы их разработки.
- Виды целей.
- Требования к целям организации.
- Сущность метода «дерево целей».

### **Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

#### ***Самостоятельная работа состоит из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

#### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

#### **Самостоятельная работа по теме 3. Анализ среды организации.**

##### **Задание:**

- Элементы анализа рынка.
- Инструментарий рыночного анализа.
- Сущность анализа сильных и слабых сторон организации.
- Использование метода SNW-анализа.
- Матрица профиля среды и ее применение.

##### **Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной

дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

**Самостоятельная работа состоит из:**

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

**Дополнительные источники и литература для подготовки:**

**Основная литература**

**Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

**Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М,2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

**Самостоятельная работа по теме 4. Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.**

**Задание:**

- Сущность методов анализа конкурентных преимуществ.
- Дерево показателей конкурентоспособности товара и фирмы.
- Выбор позиций в конкуренции.
- Правила принятия решения о выборе позиции.
- Конкурентный статус фирмы.
- Оценка будущего конкурентного статуса фирмы.
- Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы.

**Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

***Самостоятельная работа состоит из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

**Дополнительные источники и литература для подготовки:**

**Основная литература**

**Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

**Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. :

ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

## **Самостоятельная работа по теме 5. Виды стратегий развития организации.**

### **Задание:**

- Определение стратегических позиций фирмы и выбор стратегии.
- Подходы к формированию стратегии фирмы.
- Стратегические позиции бизнеса при выборе стратегии.
- Стратегические условия, влияющие на выбор стратегической позиции.
- Матрица Томпсона-Стрикленда выбора стратегий.
- Факторы, влияющие на выбор стратегии.

### **Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

#### ***Самостоятельная работа состоит из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

#### **Дополнительные источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

### **Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

### **Самостоятельная работа по теме 6. Формирование и управление стратегией развития организации.**

#### **Задание:**

- Сущность стратегической эффективности.
- Стратегический контроллинг.
- Цель стратегического контроллинга, его функции.
- Показатели и критерии, используемые для оценки эффективности стратегии.
- Определение будущей эффективности действующей стратегии.
- Определение будущего конкурентного статуса фирмы.

#### **Методические рекомендации:**

Для глубокого осмысления учебной дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя. Большое значение приобретает самостоятельное решение задач и выполнение заданий. Подобного рода работа также может предполагать подготовку реферата, доклада или сообщения, которые заслушиваются на занятии и могут служить материалом для организации групповой дискуссии и других интерактивных форм обучения.

Самоподготовка предусматривает общение с преподавателем для получения консультаций по сложным для понимания вопросам и логике их изучения.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, формирование навыков исследовательской работы и ориентирование студентов на умение применять теоретические знания на практике. Задания для самостоятельной работы составлены по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия или требуют дополнительной проработки и анализа материала в объеме запланированных часов.



Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практическими заданиями и указаниями преподавателя.

***Самостоятельная работа состоит из:***

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной литературы;
- 4) изучения нормативов (в т.ч. в электронных базах данных);
- 5) решения практических заданий
- 6) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме.
- 7) освоение тем в рабочих программах, выделенных кафедрами на самостоятельное изучение.

**Дополнительные источники и литература для подготовки:**

**Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

**Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

