

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»  
Институт Экономики и Бизнеса  
Факультет управления  
Кафедра управления



**Н.Г. Белокопытова**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
по организации самостоятельной работы обучающихся,  
осваивающих ОПОП  
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
профиль «Кадровый консалтинг»  
(уровень бакалавриата)  
по всем формам обучения**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Ульяновск, 2019

**УДК 330.567.2**  
**ББК 65.291.3 я73**  
**Б 43**

**Белокопытова Н.Г.**

- Б 43** Методические указания по дисциплине «Стратегический менеджмент» по организации самостоятельной работы обучающихся, осваивающих ОПОП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профиль «Кадровый консалтинг» (уровень бакалавриата) по всем формам обучения: учебно-методическое пособие. – Ульяновск: УлГУ, 2019. – 43с.

Для адаптации к изменчивым условиям внешней среды организациям необходимо вырабатывать стратегии повышения собственной конкурентоспособности для достижения поставленных целей и выполнения миссии. В этой связи возникает необходимость глубокого и всестороннего изучения методологических основ стратегического менеджмента и освоения соответствующих методов и инструментов разработки и реализации стратегии.

Настоящие методические указания предназначены для организации самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» по профилю «Кадровый консалтинг».

Рекомендованы к введению в учебный процесс  
Решением Ученого совета ИЭиБ ФГБОУ ВО «УлГУ»  
№221/07 от 21.03.2019г.

**УДК 330.567.2**  
**ББК 65.291.3 я73**

© Белокопытова Н.Г., 2019  
© УлГУ, 2019

## Оглавление

Введение.....	4
Самостоятельная работа обучающегося при освоении лекционного материала по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	6
Самостоятельная работа обучающегося по ведению «Рабочей тетради» по дисциплине «Стратегической менеджмент».....	13
Самостоятельная работа обучающегося на практических занятиях по дисциплине «Стратегической менеджмент».....	15
Внеаудиторная самостоятельная работа студента по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	26
Список рекомендуемой литературы.....	41
Рекомендуемые профессиональные базы данных, информационно-справочные системы.....	43

.

## Введение

Приступая к изучению курса «Стратегический менеджмент», необходимо осознать, что изучаемая дисциплина носит профильный характер.

Профильность отражает профессиональную направленность всего учебного материала на получаемую квалификацию (степень) «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Это означает потребность в процессе учебной деятельности в практических примерах, в необходимости получения по результатам изучения курса практических навыков формирования стратегических целей предприятия, разработки, реализации стратегии их достижения.

Поставленные перед изучением курса цели могут быть достигнуты лишь при систематической работе обучающихся над изучением дисциплины. Это значит, что успешное освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» складывается из внимательной работы на лекциях, самостоятельного размышления в период подготовки к практическим занятиям и в процессе заполнения «Рабочей тетради» для самостоятельной работы студента, при работе с основной и рекомендованной литературой. Причем студент должен уметь не только грамотно пользоваться литературными источниками, предлагаемыми преподавателем, но и самостоятельно находить необходимую для расширения и усвоения знаний научную и учебно-методическую литературу, умело пользоваться электронными ресурсами и информационными технологиями. Также результативность освоения курса предопределяется интенсивностью обсуждений актуальных проблем разработки и реализации стратегий организаций со специалистами, занимающимися формированием стратегических планов и их внедрением на российских предприятиях.

Важность учебной дисциплины при освоении ОПОП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» объясняется тем, что деятельность менеджера предполагает постоянное принятие управленческих решений по повышению конкурентоспособности фирмы на пути выполнения ею своей миссии. Следовательно, это требует от представителей данной профессии знаний технологий стратегического менеджмента. Поэтому в результате изучения дисциплины

«Стратегический менеджмент» обучающиеся должны приобрести теоретические знания и практические навыки в области разработки оптимальной стратегии развития организации, наращивания ее кадрового потенциала и ее реализации.

Как результат успешного освоения знаний в области стратегического управления в рамках учебного курса, студент должен усвоить методологию данной дисциплины, свободно владеть понятиями, определениями, терминами стратегического менеджмента, знать основные подходы к анализу внешней и внутренней среды фирмы, осуществлению ее портфельного анализа, а также владеть технологиями построения стратегической «пирамиды» предприятия.

Обучающийся должен уметь на высоком уровне решать задачи, связанные с организацией мероприятий по разработке путей повышения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Он должен на высоком научном уровне излагать программный материал, уметь творчески применять теоретические знания при решении практических ситуаций.

Для того чтобы студент мог оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины, ему необходимо придерживаться графика учебного процесса и тематического почасового плана по курсу «Стратегический менеджмент», что позволит планировать и рационально распределить время, необходимое на изучение дисциплины.

*Самостоятельная работа обучающихся* при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» включает работу студентов во время аудиторных занятий, а также самостоятельную подготовку к лекциям, практическим занятиям, экзамену, прочтение рекомендуемой учебно-методической литературы и др.

Содержание самостоятельной работы обучающихся направлено на расширение и углубление их знаний, навыков, умений в области стратегического менеджмента, освоение соответствующих компетенций, а также на формирование междисциплинарных связей при освоении ОПОП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» по профилю «Кадровый консалтинг» (уровень бакалавриата).

## **Самостоятельная работа обучающегося при освоении лекционного материала по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

*Целью самостоятельной работы обучающихся* является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, научно-исследовательской деятельности. Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию их самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня, ведет к формированию и развитию соответствующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

*Самостоятельная работа обучающихся* складывается из:

- самостоятельной работы в учебное время (аудиторная самостоятельная работа – работа на лекции и во время практических занятий),
- самостоятельной работы во внеурочное время (внеаудиторная самостоятельная работа).

*Аудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент»* имеет различные формы:

1. *Работа студента на лекции* - составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта материалом из рекомендованной литературы. В ходе лекции возможны так называемые «вкрапления» – выступления, сообщения студентов по отдельным вопросам, а также опережающие задания для самостоятельного изучения фрагментов будущих тем занятий, лекций (в статьях, учебниках и др.). Функция обучающегося на лекции – не только получить информацию, но и активно включиться в открытие неизвестного для себя научного знания.

При этом студентам необходимо уделить должное внимание ознакомлению с лекционным материалом, его конспектированию, а также подготовке устных ответов на вопросы по каждому тематическому направлению, как для закрепления материала и самоконтроля, так и для последующей результативной работы на практических занятиях.

## **Тема 1. Предмет, цели, задачи и содержание курса.**

Содержание дисциплины, ее цели и задачи. Предмет и методы стратегического менеджмента. Объекты стратегического менеджмента. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами. Роль и место знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» в подготовке бакалавров по направлению «Управление персоналом».

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Какова роль дисциплины «стратегический менеджмент» при подготовке менеджеров по персоналу в РФ?
2. Знания и методы из каких учебных дисциплин могут быть использованы при применении технологий стратегического менеджмента?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. В чем состоят различие и взаимосвязь теории менеджмента и теории стратегического менеджмента?
2. Каковы основные направления и тенденции совершенствования технологий стратегического менеджмента на современном этапе развития экономической науки?

## **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента.**

Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция систем управления.

Научные школы стратегического менеджмента. Сущность и процесс стратегического менеджмента. Стратегическое и оперативное управление: сходства и различия, взаимосвязь, объекты концентрации управленческого внимания, критерии эффективности управления. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.

Стратегическое планирование и стратегическое управление.

Основные понятия стратегического менеджмента, их содержание и взаимосвязь. Типология «П-определений» сущности стратегии организации, предложенная Г.Минцбергом.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Раскройте содержание понятия «стратегический менеджмент».

2. В чем основные отличия стратегического менеджмента и оперативного управления? Какова взаимосвязь данных понятийных категорий?
3. Выделите основные характеристики стратегического менеджмента.

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

4. Дайте характеристику основным этапам процесса стратегического менеджмента. Все ли теоретики едины в подходе к последовательности этапов стратегического менеджмента?
5. Выделите основные подходы к сущности понятия «стратегия». В чем их основные отличия, сходства и взаимосвязь?

### **Тема 3. Целеполагание в организации.**

Цели организации: понятие, классификация по различным признакам. Требования, предъявляемые к целям. «Дерево целей».

Миссия организации: понятие, значение для деятельности организации, требования к формулировке. Формы представления миссии фирмы (лозунг, абзац, документ «Философия бизнеса»).

Процесс управления организацией по целям. Этапы целевого управления. Способы установления обратной связи с подчиненными при постановке целей. Концепция системы сбалансированных показателей.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. В каких формах может быть представлена миссия фирмы?
2. Могут ли быть негативные последствия наличия у фирмы четко сформулированной миссии?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Что такое «цель деятельности фирмы» и «дерево целей»?
2. Какие требования предъявляются к формулировке целей?

Раскройте содержание понятия «стратегическое видение»

### **Тема 4. Анализ внешней среды организации.**

Понятие внешней среды организации, ее структура, взаимосвязь ее элементов, сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Концепции взаимоотношений фирмы с внешней средой.

Макро- и микросреда как две части внешней среды фирмы. Факторы макросреды (политические, научно-технические, экономические, демографические, природные и культурные), общероссийские и мировые



тенденции их изменений. Элементы микросреды предприятия (конкуренты, клиентура, поставщики, маркетинговые посредники, контактные аудитории).

Модель пяти конкурентных сил, предложенная М.Портером. Способы уменьшения влияния на организацию со стороны конкурентных сил.

Методы анализа внешней среды. PEST-анализ (политических, экономических, социальных и политических факторов), ESFAS-анализ.

Отрасль как стратегическое окружение фирмы. Структура отрасли. Основные характеристики отрасли. Особенности отраслевого и конкурентного анализа.

Содержание и роль маркетинговых исследований при анализе внешнего окружения организации.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Какие факторы внешнего окружения фирмы характеризуют макросреду и микроокружение организации?
2. Раскройте содержание понятия «отрасль».

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. В чем сходства и различия марок-конкурентов и конкурентов-товарозаменителей?
2. Приведите примеры разных видов конкурентов на рынке. Дайте им характеристику.

## **Тема 5. Управленческое обследование организации.**

Сущность, цели и принципы управленческого обследования фирмы.

Элементы внутренней среды предприятия (технология, персонал, ресурсы, научно-исследовательские опытно-конструкторские работы, финансы, маркетинг, стратегические единицы бизнеса и др.). Параметры оценки элементов внутренней среды организации.

Модель «7С» (стратегия, суммированные навыки персонала, совместные ценности, структура, системы, сотрудники, стиль) как способ анализ внутренней среды фирмы.

Сущность и виды конкурентных преимуществ организации. Трудно имитируемые конкурентные преимущества. Процесс формирования, развития и удержания конкурентных преимуществ. Отличительные

компетенции фирмы и их роль в стратегии фирмы. Методы выявления сильных и слабых сторон организации.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. В чем состоит сущность и значение управленческого обследования фирмы? Чем он отличается от анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия?
2. Что является объектом управленческого анализа?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Перечислите основные направления маркетинговой работы компании, которые Вы считаете должны в обязательном порядке подлежать управленческому обследованию? Обоснуйте свой ответ.
2. Одним из положений стратегического менеджмента является то, что «человеческие ресурсы – важнейший элемент стратегического потенциала организации». Исходя из данного принципа, какие аспекты деятельности службы персонала предприятия Вы считаете необходимо изучать в рамках управленческого анализа?

## **Тема 6. Комбинированные методы анализа внутренней и внешней среды организации.**

Комбинированные методы проведения анализа сильных и слабых сторон внутренней среды организации, возможностей и угроз со стороны внешней среды. SWOT-анализ: матрица возможностей, матрица угроз. Сущность и характеристики СБЕ. Портфельный анализ (матрица Бостонской консультативной группы, матрица Мак-Кинзи, матрица АДЛ и др.).

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Каковы основные характеристики стратегической бизнес-единицы?
2. В чем, на Ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Является ли матрица McKinsey-General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Обоснуйте свой ответ.

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Из каких этапов состоит методика SWOT-анализа?
2. В чем состоят достоинства и недостатки SWOT-анализа?

3. Какие источники информации необходимо использовать для проведения SWOT-анализа?

### **Тема 7. Стратегические альтернативы.**

Стратегии сокращения и поддержания деятельности организации. Стратегии интенсивного, интеграционного и диверсифицированного роста фирмы. Матрица И.Ансоффа «развития товара/рынка». Горизонтальная и вертикальная интеграция. Стратегии концентрической, горизонтальной, конгломератной диверсификации. Виды конкурентных стратегий организации (подход М.Портера, подход ф.Котлера).

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Охарактеризуйте основные типы стратегий роста фирмы.
2. Дайте характеристику стратегиям сокращения деятельности организации.
3. В чем состоит отличие корпоративной стратегии от бизнес-стратегии?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Могут ли совпадать корпоративная и бизнес-стратегия и при каких условиях?
2. В чем опасности и трудности диверсификации?
3. Как взаимосвязаны стратегия диверсификации фирмы и стратегия интеграции?

### **Тема 8. Выбор стратегии организации.**

Особенности процесса принятия оптимального стратегического решения. Методы разработки стратегических альтернатив: метод «мозгового штурма», математическое моделирование и др. Внешние и внутренние факторы выбора стратегии. Критерии выбора оптимальной стратегии фирмы. Методы выбора оптимальной стратегии. Три уровня принятия стратегических решений: корпоративный, уровень бизнес-единиц, функциональный. Комплексные варианты стратегий. Прогнозная оценка результатов от реализации стратегии.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Охарактеризуйте основные методы выбора стратегий роста фирмы.
2. В чем состоят достоинства и недостатки метода «мозгового штурма»

как способа выбора оптимальной стратегии фирмы?

3. В чем состоят основные сложности использования математического моделирования при разработке стратегического плана компании?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Что такое «критерии выбора оптимальной стратегии фирмы»?
2. В чем состоят различия, сходства и взаимосвязи уровней принятия стратегических решений (корпоративного, уровня СБЕ и функционального уровня)?

## **Тема 9. Управление стратегическими изменениями в организации.**

Стратегические изменения: их содержание, виды, необходимость и значимость. Сопротивление изменениям. Стратегии управления организационными изменениями. Стили проведения изменений. Особенности целеполагания при организационных изменениях. Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Что такое «стратегические изменения»? Каковы их виды и значение?
2. В чем состоят особенности сопротивления изменениям?
3. Каковы основные стратегии управления организационными изменениями?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Дайте характеристику стилям проведения изменений.
2. Охарактеризуйте возможные факторы выбора оптимальной организационной структуры управления фирмой с учетом стратегии развития предприятия.
3. Может ли организационная культура являться объектом стратегических изменений? Обоснуйте свой ответ.

## **Тема 10. Реализация стратегического плана, его контроль и оценка**

Задачи стадии выполнения стратегии. Функции высшего руководства при реализации стратегии. Контроль и оценка реализации стратегического плана. Взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте. Задачи контроля стратегических планов. Стратегический и оперативный контроль. Количественные и качественные критерии оценки

стратегии. Этапы реализации стратегического плана. Управление по отклонениям. Оценка реализации стратегических планов. Стратегическая программа предприятия.

*Вопросы по теме для самостоятельной подготовки к практическому занятию:*

1. Каковы основные задачи стадии выполнения стратегии?
2. В чем заключаются функции высшего руководства при реализации стратегии?
3. Какова взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте?
4. В чем состоят сходства, различия и взаимосвязь стратегического и оперативного контроля?

*Вопросы по теме для самостоятельного изучения:*

1. Каковы возможные количественные и качественные критерии оценки стратегии?
2. Что такое «управление по отклонениям»?
3. В чем состоит суть «оценки реализации стратегических планов»?
4. Раскройте содержание понятия «стратегическая программа предприятия». Какова ее роль для деятельности фирмы?

### **Самостоятельная работа обучающегося по ведению «Рабочей тетради» по дисциплине «стратегической менеджмент»**

Самостоятельная работа студентов при изучении данного курса предполагает заполнение «Рабочей тетради» для самостоятельной работы.

Перед началом работы над каждой темой студент должен изучить лекционный материал, рекомендуемые источники литературы. После работы с источниками студент отвечает на вопросы по теоретической проблематике курса и выполняет практические задания в «Рабочей тетради».

Ниже в таблице 1 представлена тематическая направленность разделов «Рабочей тетради» для самостоятельной работы студента по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Таблица 1

Тематическая направленность разделов «Рабочей тетради» для самостоятельной работы студента по дисциплине «Стратегический менеджмент»

№	Изучаемая тема в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент»	Название раздела «Рабочей тетради» для самостоятельной работы студента	Характеристика заданий данного раздела
1	Предмет, цели, задачи и содержание курса	Практикум 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• написание эссе по теме</li> </ul>
2	Методологические основы стратегического менеджмента	Практикум 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• тестовые задания на знание основных определений и концепций;</li> <li>• анализ и конспектирование научно-учебной литературы по теме;</li> <li>• проведение сравнительного анализа разных концептуальных подходов в табличной форме</li> </ul>
3	Целеполагание в организации	Практикум 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• табличные задания на корректировку целей и миссий организаций</li> </ul>
4	Анализ внешней среды организации	Практикум 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• проведение маркетинговых исследований по теме;</li> <li>• таблично-аналитические задания по отраслевому и конкурентному анализу</li> </ul>
5	Управленческое обследование организации	Практикум 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• решение задач по факторному анализу;</li> <li>• решение кейс-задач по диагностике внутренней среды организации</li> </ul>
6	Комбинированные методы анализа внутренней и	Практикум 3 и 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний;</li> <li>• решение задач по портфельному</li> </ul>

	внешней среды организации		анализу; • проведение SWOT-анализа в табличной форме
7	Стратегические альтернативы	Практикум 5	• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний; • тестовые задания по типологии стратегий; • решение кейс-ситуаций
8	Выбор стратегии организации	Практикум 5	• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний; решение кейс-заданий по выбору стратегии развития компании
9	Управление стратегическими изменениями в организации	Практикум 6	• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний; • решение кейс-заданий управлению изменениями в организации • анализ и конспектирование научно-учебной литературы по теме
10	Реализация стратегического плана, его контроль и оценка	Практикум 7	• вопросы для устных и письменных ответов на закрепление знаний; • решение кейс-задач на оценку эффективности реализации стратегии организации; • тестовые задания на оценку уровня полученных в ходе изучения дисциплины знаний

### **Самостоятельная работа обучающегося на практических занятиях по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

*Практическое занятие* является одним из основных видов контактной работы, который позволяет развивать у студентов научное мышление и предназначен для углубленного изучения дисциплины.

Главная цель практических занятий по курсу «Стратегический менеджмент» - обеспечить студентам возможность расширить и закрепить теоретические знания и овладеть практическими навыками в области стратегического управления организацией.

На практических занятиях решаются следующие задачи: развитие творческого профессионального мышления, познавательная мотивация, овладение умениями и навыками постановки и решения конкретных задач

и проблем в области разработки стратегии развития фирмы, опровержения, отстаивания собственной точки зрения.

Подготовка студентов к практическим занятиям ведется по заранее составленным и обозначенным вопросам. В ходе подготовки студенты должны самостоятельно и логично мыслить, аргументировано вести дискуссию, самостоятельно работать с литературой.

На практических занятиях по курсу «Стратегический менеджмент» рассматриваются все темы дисциплины, поскольку усвоение каждой из них определяет качество профессиональной подготовки по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», однако предпочтение отдается вопросам, наиболее трудным для понимания и усвоения. Их обсуждение проводится в условиях коллективной работы, обеспечивающей активное участие каждого студента. Именно на практических занятиях можно высказать и активно отстаивать свою личную точку зрения, которая может отличаться от мнения преподавателя, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию. Если аргументировано и грамотно излагать собственную точку зрения, то это будет дополнительным свидетельством собственной позиции студента, готовящегося стать специалистом в области стратегического управления предприятием.

Практические занятия по курсу «Стратегический менеджмент» проводятся в соответствии с Рабочей программой дисциплины.

В качестве основных форм проведения практических занятий по «Стратегическому менеджменту» целесообразно использовать следующие:

- блиц-опрос по основным вопросам и проблемам изучаемой тематики;
- дискуссия;
- решение «кейс-ситуаций» студентами по подгруппам;
- деловые или ролевые игры;
- индивидуальная письменная самостоятельная работа или выполнение тестовых заданий с использованием контрольно-измерительных материалов.

*Блиц-опрос* состоит в устном опросе преподавателем обучающихся по основным аспектам изучаемой темы учебного курса. При этом преподавателем используется заранее подготовленный перечень открытых вопросов, требующих достаточно емких и точных ответов студентов, на



основании которых преподавателем делается вывод о глубине студенческих знаний, уровне их самостоятельной подготовки по рассматриваемой тематике и степени усвоения соответствующего лекционного материала.

В процессе проведения блиц-опроса предполагается, что одновременно на каждый вопрос преподавателя отвечает один студент (по собственной инициативе или на выбор преподавателя из общего списка студенческой группы, работающей на практическом занятии). Целесообразно, чтобы каждый аспект изучаемой темы был отражен в 3-5 последовательно задаваемых вопросах, звучащих в различных формулировках. Причем часть из них должны составлять основные вопросы по теме, а остальные вопросы - подкрепляющие или уточняющие (для более объективной оценки знаний студентов или закрепления сложных для понимания и запоминания вопросов темы).

Продолжительность блиц-опроса не должна превышать 15-20 мин. аудиторного времени работы со студентами на практическом занятии. Для закрепления отдельных аспектов, концепций, подходов и понятий, затронутых в блиц-опросе и вызывающих сложности в понимании их студентами, рекомендуется студентам их фиксировать в письменном виде в рабочих тетрадях, заводимых для проведения практических занятий.

Для успешного участия студентов в блиц-опросе преподавателю необходимо предоставить им перечень рекомендуемой для изучения основной и дополнительной литературы, а также отразить на лекционных занятиях в полной мере соответствующий раздел изучаемой тематики.

*Дискуссии по теме*, проводимые с целью более глубокого понимания студентами соответствующего тематического раздела курса в процессе проведения практических занятий, могут быть представлены в трех форматах:

а) *дискуссии, проводимые по схеме* – когда у преподавателя заранее существует список научных вопросов, требующих обсуждения на практическом занятии, причем преподаватель отслеживает, чтобы студенты в процессе дискуссии не отклонялись от исследуемой проблематики. При данном подходе преподаватель может делегировать подготовку соответствующих вопросов разным студентам или студенческим подгруппам, предоставив возможность одному из студентов

исполнить роль «модератора» дискуссии. В таком случае преподавателю рекомендуется до проведения практического занятия изучить перечень подготовленных студентами вопросов и обсудить с «модератором» «схему» проведения дискуссии;

б) *слабо формализованные дискуссии* предполагают, что преподавателем готовятся только основные вопросы, требующие обсуждения на практическом занятии, а дополнительные вопросы формулируются студентами (и при необходимости преподавателем) в ходе беседы во время занятия;

в) *дискуссии, выполняемые не по схеме*, заключаются в том, что преподавателем для подготовки к практическому занятию студентам предоставляется лишь тема для обсуждения или список возможных тем, а вопросы формулируются преподавателем или студентами спонтанно непосредственно во время семинарского занятия.

Для самостоятельной подготовки к практическим занятиям в виде дискуссии преподаватель предоставляет студентам перечень рекомендуемой литературы по предполагаемой к обсуждению тематике. Целесообразно, чтобы в предложенном литературном перечне встречались альтернативные научные взгляды, концепции и подходы к основным вопросам изучаемой темы, причем как из периодической печати, так и из научно-учебных изданий. К тому же преподаватель может предложить студентам список тем научных докладов в рамках требующих обсуждения на практическом занятии вопросов, объяснив форму презентации научного доклада.

*Работа по подгруппам над «case»-ситуациями* основана на построении преподавателем до начала практического занятия определенных ситуаций (кейсов - в которых приводится смоделированная проблемная ситуация) и предложении их в устной или письменной форме студентам, разделенным на отдельные команды (подгруппы), для разработки решений данных ситуаций. Описание «кейс-ситуации» от преподавателя студенты могут получить непосредственно на самом занятии или до его наступления (в виде «домашнего задания»), что в таком случае предполагает необходимость проведения ими самостоятельной подготовительной работы для выработки решений по «кейсам». Важным

условием оценки эффективности работы студентов в подгруппах является одинаковый по численности состав каждой подгруппы.

Основными принципами построения «case» должны быть:

- четкое соответствие предмету изучаемой на занятии темы;
- наличие в «кейсе» определенной научно-практической проблемы, требующей разрешения;
- возможности разработки нескольких альтернативных решений кейс-ситуации;
- возможности использования коллективных методов для разработки оптимальных решений (метод «мозгового штурма» и др.).

Как правило, свои решения студенческие команды представляют на занятии в определенной последовательности. После представления «проекта» каждой подгруппы и преподаватель, и студенты имеют право задать вопросы по интересующим аспектам предложенного решения. При этом допускается возникновение альтернативных подходов к решению «кейсов», что требует проведения преподавателем неформализованной дискуссии.

Для оценки эффективности разработанных решений может быть использована одна из студенческих подгрупп, которой преподаватель (или студенты) делегируют право осуществления «экспертных оценок». Также оценка предложенных вариантов решений «кейс-ситуаций» может быть дана преподавателем с соответствующим сравнительным анализом разных точек зрения студентов и комментариями. При этом кейсы дают возможность оценить как знания студентов по изучаемой тематике, так и навыки по выработке оптимальных управленческих решений.

Для самостоятельной подготовки к практическим занятиям в виде работы над «кейс-ситуациями» преподаватель может предоставить студентам в дополнение к лекционному материалу перечень рекомендуемой литературы.

*Деловые игры* – особый вид моделирования взаимоотношений участников системы управления экономическими процессами, в целях принятия ими оптимального решения при определенных условиях, заранее разрабатываемых преподавателем и представляемых студентам в устной или письменной форме.

В деловых играх студенты (или студенческие подгруппы - команды) выступают основными действующими элементами, представляющими разные стороны системы управления, и имеющими различные возможности выбирать доступные для них действия в соответствии с их целями и задачами.

Эффективность принимаемых студентами решений оценивается преподавателем или выбранной из студентов «экспертной группой» в соответствии с тем, насколько они отвечают поставленной цели деловой игры. При этом цель игры и методические указания для ее участников заранее разрабатываются преподавателем и представляются студенческим командам.

Сам преподаватель выполняет роль «руководителя игры» либо делегирует данную роль одному из студентов, который должен получить соответствующий инструктаж от преподавателя о содержании, правилах и ходе проведения игры до ее начала.

Деловая игра может предполагать наличие расчетной части, требующей от студентов знаний методик расчета основных экономических показателей, характеризующих различные аспекты системы внутрифирменного менеджмента, и обладания навыками их практического использования для проведения анализа в процессе игры. В связи с этим, для самостоятельной подготовки студентов к практическому занятию в виде «деловой игры» преподаватель должен заранее предоставить им в письменной форме «исходные данные» (в табличной или описательной форме), обсудив возможные способы экономической оценки или анализа предоставленных сведений.

Преподаватель также может предоставить студентам в дополнение к лекционному материалу перечень рекомендуемой литературы.

Разновидностью «деловых игр» является «ролевая игра», особенность которой состоит в исполнении каждым членом студенческой команды (подгруппы) определенной роли в процессе игры. Каждая роль закрепляется формально за студентом в соответствии с исходными данными игровой ситуации. При этом каждая роль предполагает использование сведений, методов работы и принятие решений только в рамках делегированных данной «роли» прав и полномочий. Проведение ролевой игры предполагает разработку преподавателем определенного

сценария возможного взаимодействия участников игры. Целесообразно, чтобы разработанный сценарий предусматривал альтернативность моделей поведения каждого участника игры при исполнении им делегированной ему роли, что активизирует интерес студентов к процессу игрового курса и позволяет избежать стереотипного исполнения игроками своих ролевых позиций, что, соответственно, способствует в итоге повышению эффективности проведения ролевой игры и выработке различных вариантов решения проблемной ситуации.

Ниже приведены формы проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» в соответствии с Рабочей программой дисциплины.

### **Тема 1. Предмет, цели, задачи и содержание курса.**

*Форма проведения семинарского занятия* – дискуссия о роли и месте знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» в процессе освоения квалификации (степени) «бакалавр» по направлению «Управление персоналом».

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

3. Какова роль дисциплины «стратегический менеджмент» при подготовке менеджеров по персоналу в РФ?
4. Знания и методы из каких учебных дисциплин могут быть использованы при применении технологий стратегического менеджмента?

### **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента.**

*Форма проведения семинарского занятия* - блиц-опрос о необходимости и возможностях стратегического менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования; деловая игра «Управление стратегическим набором предприятия». Обсуждение рефератов о научных подходах к сущности понятия «стратегия».

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

6. Раскройте содержание понятия «стратегический менеджмент».
7. В чем основные отличия стратегического менеджмента и оперативного управления? Какова взаимосвязь данных понятийных категорий?
8. Выделите основные характеристики стратегического менеджмента.

### **Тема 3. Целеполагание в организации.**

*Форма проведения семинарского занятия* – деловая игра по выработке миссии организации одной из отраслей, по разработке документа «Миссия организации» (или «Философия бизнеса») и формулировке целей с разным горизонтом планирования. Построение «дерева целей».

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

3. В каких формах может быть представлена миссия фирмы?
4. Могут ли быть негативные последствия наличия у фирмы четко сформулированной миссии?

### **Тема 4. Анализ внешней среды организации.**

*Форма проведения семинарского занятия* - работа по подгруппам по оценке воздействия факторов внешней среды на организацию с использованием маркетинговых исследований, отраслевого и конкурентного анализа. Обсуждение рефератов о современных тенденциях изменения факторов макросреды отечественных предприятий.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

3. Какие факторы внешнего окружения фирмы характеризуют макросреду и микроокружение организации?
4. Раскройте содержание понятия «отрасль».

### **Тема 5. Управленческое обследование фирмы.**

*Форма проведения семинарского занятия* - деловая игра по выявлению и развитию конкурентных преимуществ организации и определению отличительных компетенций компании.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

3. В чем состоит сущность и значение управленческого обследования фирмы? Чем он отличается от анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия?
4. Что является объектом управленческого анализа?

### **Тема 6. Комбинированные методы анализа внутренней и внешней среды организации.**

*Форма проведения семинарского занятия* - решение практических кейс-задач с использованием портфельного анализа фирмы и SWOT-анализа. Коллоквиум на знание студентами элементов и факторов внешней среды организации, методических приемов их исследования.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

4. Каковы основные характеристики стратегической бизнес-единицы?
5. В чем, на Ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
6. Является ли матрица McKinsey-General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Обоснуйте свой ответ.

### **Тема 7. Стратегические альтернативы.**

*Форма проведения семинарского занятия* - ролевая игра по разработке вариантов стратегического развития организации. Контрольная работа в форме письменного тестирования студентов по пройденному материалу.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

4. Охарактеризуйте основные типы стратегий роста фирмы.
5. Дайте характеристику стратегиям сокращения деятельности организации.
6. В чем состоит отличие корпоративной стратегии от бизнес-стратегии?

### **Тема 8. Выбор стратегии организации.**

*Форма проведения семинарского занятия* - деловая игра по выбору стратегии роста организации.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

4. Охарактеризуйте основные методы выбора стратегий роста фирмы.
5. В чем состоят достоинства и недостатки метода «мозгового штурма» как способа выбора оптимальной стратегии фирмы?
6. В чем состоят основные сложности использования математического моделирования при разработке стратегического плана компании?

### **Тема 9. Управление стратегическими изменениями в организации.**

*Форма проведения семинарского занятия* - деловая игра на использование технологий управления стратегическими изменениями в организации.

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

4. Что такое «стратегические изменения»? Каковы их виды и значение?
5. В чем состоят особенности сопротивления изменениям?

6. Каковы основные стратегии управления организационными изменениями?

## **Тема 10. Реализация стратегического плана, его контроль и оценка**

*Форма проведения семинарского занятия - работа по подгруппам по разработке стратегической программы организации. Контрольная работа в форме письменного тестирования студентов по пройденному материалу.*

*Вопросы по теме для обсуждения на занятии:*

5. Каковы основные задачи стадии выполнения стратегии?
6. В чем заключаются функции высшего руководства при реализации стратегии?
7. Какова взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте?
8. В чем состоят сходства, различия и взаимосвязь стратегического и оперативного контроля?

*3. Выполнение самостоятельных письменных работ или работа над выполнением контрольно-измерительных тестовых заданий во время практических занятий.* Письменная самостоятельная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности обучающихся в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности. Отличительной чертой письменной самостоятельной работы является большая степень объективности по сравнению с устным опросом студентов. Для письменных самостоятельных работ важно, чтобы система заданий предусматривала как выявление знаний по определенной теме, так и понимание сущности изучаемых предметов и явлений, их закономерностей, умение самостоятельно делать выводы и обобщения, творчески использовать знания и умения.

*Письменная самостоятельная работа призвана дать оценку уровню знаний студентов по соответствующей тематике. Основными формами ее проведения являются:*

- *письменное тестирование*, при котором каждому студенту предлагается «опросник», состоящий из 15-50 закрытых вопросов с тремя-четырьмя ответами на каждый вопрос. При этом по усмотрению преподавателя возможны от 1 до 4 правильных ответов



на каждый вопрос «опросника». Задача студента: выбрать ответ (ответы), являющийся правильным по его мнению. При проведении подобного тестирования целесообразно использовать несколько вариантов «опросников», схожих по содержанию и одинаковых по структуре, для предоставления разным студентам разных вариантов, что, соответственно, позволяет обеспечить индивидуальную работу студента при прохождении тестирования и повышает уровень объективизма при оценке его знаний;

- *письменное индивидуальное решение «кейс-ситуаций»* студентом, при котором преподаватель предоставляет каждому обучающемуся в письменной форме соответствующие «кейсы», требующие от студента письменного логического изложения его суждений и идей по решению предложенной проблемной ситуации;
- *письменное индивидуальное решение расчетных задач* заключается в том, что преподаватель предоставляет каждому обучающемуся в письменной форме соответствующие расчетные задачи, требующие от студента их четкого решения с использованием соответствующих экономических показателей и статистических подходов;
- *письменная индивидуальная работа* по раскрытию студентом сущности понятий, подходов и концепций, в устной или письменной форме заявленных преподавателем, при этом требуется, чтобы до начала проведения письменной самостоятельной работы преподаватель подготовил перечень тех теоретических понятий, суть которых должна быть за определенное преподавателем время раскрыта студентом в письменном виде. Особенностью данной самостоятельной работы является допустимая форма ответов студентов – четкое описание содержания того или иного понятия (подхода, концепции) с ссылкой на какую-то научную школу или мнение конкретного исследователя (ученого и т.д.), что делает ответ студента в виде собственных рассуждений и или идей необоснованным и недостаточным для высокой оценки при подобного рода контрольной работе.

## Внеаудиторная самостоятельная работа студента по дисциплине «Стратегический менеджмент»

*Внеаудиторная самостоятельная работа студента по дисциплине «Стратегический менеджмент»* – это планируемая учебно-познавательная и научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Внеаудиторная самостоятельная работа студента включает следующие ее разновидности:

- *воспроизводящая (репродуктивная) самостоятельная работа*, предполагающая алгоритмическую деятельность по образцу в аналогичной ситуации;
- *реконструктивная самостоятельная работа*, связанная с использованием накопленных знаний и известного способа действия в частично измененной ситуации;
- *эвристическая (частично-поисковая) самостоятельная работа*, которая заключается в накоплении нового опыта деятельности и применении его в нестандартной ситуации;
- *творческая самостоятельная работа*, направленная на формирование знаний-трансформаций и способов исследовательской деятельности.

Перед выполнением студентами внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит *инструктаж по самостоятельному выполнению задания*, который включает цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает студентов о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение учебной дисциплины.

*Внеаудиторная самостоятельная работа студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент»* включает формы:

1. *Опосредованное конспектирование материала* заключается в том, что его осуществляют лишь после прочтения (желательно – перечитывания) всего текста до конца, после того, как будет понятен

общий смысл текста и его внутренние содержательно-логические взаимосвязи. Конспект может быть текстуальным и тематическим.

*В текстуальном конспекте* сохраняется логика и структура изучаемого текста. Запись делается в соответствии с расположением материала в тексте или книге.

*В тематическом конспекте* за основу берется не план произведения, а содержание темы, проблемы.

Конспект – это расширенные тезисы, дополненные рассуждениями и доказательствами, а также собственными мыслями и положениями составителя конспекта. Конспект также включает и выписки. В него могут включаться отдельные дословно цитируемые места произведения или материала, а также примеры, цифры, факты, схемы, взятые из конспектируемого произведения. Конспект требует большего наполнения знаниями, чем только фиксация неких сведений. Поэтому для полноценного и успешного конспектирования требуется дальнейшая работа над материалом и определение связи того или иного произведения с другими в данной тематике или проблематике.

2. *Реферирование научной и учебно-методической литературы по дисциплине «Стратегический менеджмент».* Реферирование отражает и идентифицирует не всё содержание соответствующего произведения (документа, издания), а лишь новое, ценное и полезное содержание (то есть то, что представляет собой научную новизну, своего рода, приращение науки, знания).

3. *Аннотирование книг, статей по аспектам теории и практики стратегического менеджмента.* Это предельно сжатое изложение основного содержания текста, которое является особенно ценным для подготовки к практическим занятиям (в том числе в форме коллоквиумов), к которым задано проработать определенную литературу. Также подходит для предварительных библиографических заметок. Строится «аннотация» на основе конспекта, только очень краткого, в отличие от реферата дает представление не о содержании работы, а лишь о её тематике.

Рекомендуется следующая схема построения «аннотации»: предметная рубрика (выходные данные; область знания, к которой относится труд; тема или темы труда); поглавная структура труда (или, то же самое, «краткое изложение оглавления»); подробное, поглавное

перечисление основных и дополнительных вопросов и проблем, затронутых в труде.

Как результат, «аннотация» включает: характеристику типа произведения, основной темы (проблемы, объекта), цели работы и ее результаты; указывает, что нового несёт в себе данное произведение в сравнении с другими, родственными ему по тематике и целевому назначению (при переиздании – что отличает данное издание от предыдущего). Иногда приводятся сведения об авторе (национальная принадлежность, страна, период, к которому относится творчество автора, литературный жанр), основные проблемы и темы произведения, место и время действия описываемых событий. В «аннотации» также может указываться читательское назначение произведения печати.

4. *Написание доклада по вопросам теории и практики стратегического менеджмента* – это вид самостоятельной работы, который способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает обучающегося практически мыслить. При написании доклада по заданной теме следует составить план, подобрать основные источники. Работая с источниками, следует систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. К докладу по широкой теме рекомендуется привлекать несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

*Доклад* - это краткое изложение содержания научного труда или трудов специалистов по избранной теме, обзор литературы определенного направления. Такой обзор должен давать читателю представление о современном состоянии изученности той или иной научной проблемы, включая сопоставление точек зрения специалистов, и сопровождаться собственной оценкой их достоверности и убедительности. В докладе соединяются три качества студента как исследователя: умение провести исследование, умение преподнести результаты слушателям, умение квалифицированно отвечать на вопросы слушателей по тематике доклада. При этом отличительной чертой доклада является научный, академический стиль (это совершенно особый способ подачи текстового материала, наиболее подходящий для написания учебных и научных работ).

Процесс подготовки доклада обычно включает следующие этапы:

- 1) Выбор темы доклада.

- 2) Установление цели и задач выступления.
- 3) Подбор и изучение основных источников по теме (рекомендуется использовать не менее 10 источников).
- 4) Обработка и систематизация материала.
- 5) Составление плана, тезисов и конспекта.
- 6) Написание текста доклада.
- 7) Выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовленные в процессе внеаудиторной самостоятельной работы доклады зачитываются в присутствии участников семинарского занятия и критически анализируются преподавателем и самими студентами. Выступление и обсуждение доклада призваны помочь студенту сформировать навыки не только исследователя, аналитика, но и публичного оратора, способного отстаивать свои позиции.

Существуют определенные требования к оформлению доклада:

- Титульный лист.
- Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).
- Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).
- Основная часть (тезис, доказательства, выводы).
- Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).
- Список использованной литературы.
- Иллюстративно-раздаточный материал.

Также возможно использование мультимедийной презентации для усиления наглядности основных положений доклада.

#### *Тематика докладов по дисциплине*

1. История возникновения теории стратегического менеджмента в России.
2. История возникновения теории стратегического менеджмента за рубежом.
3. Фредерик Селзник: биография и характеристика научной деятельности в области стратегического менеджмента.

4. Игорь Ансфогг: биография и характеристика научной деятельности в области стратегического менеджмента.
5. Майкл Портер: биография и характеристика научной деятельности в области стратегического менеджмента.
6. Генри Минцберг: биография и характеристика научной деятельности в области стратегического менеджмента.
7. Кришнарао Прахалад: биография и характеристика научной деятельности в области стратегического менеджмента.
8. Сравнительный анализ концептуальных подходов к этапам процесса стратегического менеджмента.
9. Содержание целеполагания.
10. Миссия организации и формы ее представления. Особенности формулировки.
11. Опыт формулирования миссии фирмы на отечественных предприятиях.
12. Опыт формулирования миссии фирмы в зарубежных компаниях.
13. Сбалансированная система показателей.
14. Концепции взаимоотношений фирмы с внешней средой.
15. Мировые и общероссийские тенденции изменений внешней среды.
16. Роль глобализации бизнеса при выработке стратегии организации.
17. Личностные характеристики стратега.
18. Возможности использования маркетинговых исследований в анализе внешней среды организации.
19. Возможности использования маркетинговых исследований при проведении SWOT-анализа.
20. Матрица БКГ.
21. Матрица Мак-Кинзи.
22. Матрица Артура Д'Литла.
23. Подход М. Портера к типологии конкурентных стратегий.
24. Подход Ф. Котлера к типологии конкурентных стратегий.
25. Критерии выбора оптимальной стратегии фирмы.
26. Методы выбора стратегии.
27. Роль метода экспертных оценок при выборе стратегии.
28. Роль метода мозговой атаки при разработке стратегии.

29. Стратегия, политика и тактика: сущность, взаимосвязь и различия понятий.

30. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры.

5. *Написание реферата по аспектам стратегического менеджмента* – краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда или трудов, включающий обзор литературы по теме. Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным. Объем реферата может быть от 5 до 20 страниц формата А4. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов или интернет-публикаций, где имеется новейшая научная информация по соответствующей тематике.

*В структуре реферата* выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат. Рекомендуемая структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список использованной литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников.

В реферате допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений. Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота

использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на практических занятиях в виде выступлений с использованием мультимедийной презентации.

Основные требования, предъявляемые к реферату:

- информативность изложения;
- объективность, неискажённое фиксирование всех положений первичного текста;
- точность в передаче информации;
- полнота отображения основных элементов содержания;
- доступность восприятия текста реферата, как по содержанию, так и по форме;
- соблюдение единого стиля;
- корректность в оценке материала;
- изложение в логической последовательности;
- использование точного, литературного языка.

Возможно написание рефератов в различной форме:

- 1) *Реферат-конспект* содержит в обобщённом виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения.
- 2) *Реферат-резюме* приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.
- 3) *Реферат-обзор* охватывает несколько первичных текстов, даёт сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу.
- 4) *Реферат-доклад* даёт анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.
- 5) *Творческий реферат* развивает научно-исследовательскую активность, воображение и креативный потенциал студента.

*Тематика рефератов по дисциплине*

1. История возникновения теории стратегического менеджмента в России и за рубежом.
2. Научные школы стратегического менеджмента: сравнительный анализ.
3. Научная школа дизайна: сущность подхода.



4. Научная школа планирования: сущность подхода.
5. Научная школа позиционирования: сущность подхода.
6. Научная школа предпринимательства: сущность подхода.
7. Научная школа культуры: сущность подхода.
8. Научная школа внешней среды: сущность подхода.
9. Научная когнитивная школа: сущность подхода.
10. Научная школа обучения: сущность подхода.
11. Научная школа трансформации: сущность подхода.
12. Сравнительный анализ подходов к этапам процесса стратегического менеджмента.
13. Технологии целеполагания.
14. Сходства и различия миссии и целей.
15. Опыт формулирования миссии фирмы на отечественных и зарубежных предприятиях.
16. Этапы целевого управления.
17. Сбалансированная система показателей: сущность подхода и возможности применения в РФ.
18. Сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Концепции взаимоотношений фирмы с внешней средой.
19. Факторы макросреды (политические, научно-технические, экономические, демографические, природные и культурные), общероссийские тенденции их изменений.
20. Модель пяти конкурентных сил, предложенная М. Портером, на примере отдельной отрасли или сферы деятельности.
21. PEST-анализ, ESFAS-анализ как методы анализа внешней среды.
22. Содержание и роль маркетинговых исследований в анализе внешнего окружения фирмы.
23. Отрасль как стратегическое окружение фирмы. Особенности отраслевого анализа.
24. Особенности конкурентного анализа.
25. Сущность и виды конкурентных преимуществ организации.
26. Возможности использования маркетинговых исследований при проведении SWOT-анализа.
27. Взаимосвязь и различия матрицы Бостонской консультативной группы и матрицы Мак-Кинзи при портфельном анализе.

28. Книга Г. Минцберга «Школы стратегий».
29. Сравнительный анализ подходов М. Портера и Ф. Котлера к типологии конкурентных стратегий.
30. Роль синергетического эффекта при интеграции.
31. Виды диверсификации: перспективы развития в рыночных условиях хозяйствования.
32. Внешние и внутренние факторы выбора стратегии. Критерии выбора оптимальной стратегии фирмы.
33. Способы снятия сопротивления организационным изменениям.
34. Организационная структура управления как объект стратегических изменений.
35. Организационная культура как объект стратегических изменений.

6. *Выполнение студентом тестовых заданий для самоконтроля знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент»* предполагает домашнюю работу студента по нахождению правильных ответов на предоставленные преподавателем тесты (тестовые оценочные материалы), позволяющие студенту самому проконтролировать степень освоения соответствующего лекционного материала. При этом рекомендуется использовать тестовые вопросы закрытого типа с несколькими вариантами ответа. Правильность ответов рекомендуется проверять на последующем семинарском занятии.

Примеры закрытых вопросов контрольно-измерительных тестов для самоконтроля студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Стратегия, при которой предприятие решает пренебречь различиями в сегментах потребителей и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товарным предложением, называется
  - А) стратегией лидерства по качеству
  - Б) стратегией лидерства по сервису
  - В) стратегией лидерства по издержкам
2. Стратегия, при которой компания пытается выступить на нескольких сегментах, разрабатывая при этом для каждого сегмента отдельное товарное предложение, называется
  - А) стратегией дифференциации
  - Б) стратегией диверсификации
  - В) стратегией интеграции

3. Стратегия, которая заключается в концентрации усилий и ресурсов производителя на одном сегменте рынка, где фирма имеет возможность использовать свои преимущества, обеспечивая экономию на специализации производства и прочную рыночную позицию за счет высокой степени уникальности и индивидуальности в удовлетворении потребностей, называется

- А) стратегией дифференциации
- Б) стратегией диверсификации
- В) стратегией концентрации

4. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия более глубокого проникновения на рынок

- А) существующие рынки – новые товары
- Б) существующие рынки – существующие товары
- В) новые рынки – новые товары

5. Какому состоянию рынка и товара соответствует стратегия расширения границ рынка

- А) существующие рынки – новые товары
- Б) существующие рынки – существующие товары
- В) новые рынки – существующие товары

8. *Нахождение студентом ответов на вопросы для закрепления знаний после изученной темы по дисциплине «Стратегический менеджмент».* При этом вопросы преподавателем могут быть обозначены на предыдущем практическом занятии в качестве домашнего задания либо приводятся в Рабочей программе дисциплины, в учебнике или учебном пособии, в настоящих методических указаниях или «рабочей тетради» студента. Рекомендуется использовать вопросы открытого типа, на которые студент должен давать конкретные, логичные, соответствующие теме ответы, содержащие выводы, обобщения и показывающие собственное отношение студента к изучаемой тематике.

✍️ *Примеры вопросов с открытыми вопросами для внеаудиторной самостоятельной работы студентов:*

1. В чем заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
2. Является ли матрица McKincey-General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ?

3. Из каких этапов состоит методика SWOT-анализа?
4. В чем состоят достоинства и недостатки SWOT-анализа?
5. Какие источники информации необходимо использовать для проведения SWOT-анализа?

*9. Составление «гlossария» по изучаемой лекционной тематике дисциплины «Стратегический менеджмент».* Данная работа предполагает изучение обучающимся соответствующей литературы, классификацию и систематизацию разных точек зрения и позволяет развивать навык изложения материала научным языком.

*10. Составление тематического «кроссворда» по изученной лекционной тематике дисциплины* направлено на развитие творческого научно-исследовательского потенциала студента и закрепление получаемых им теоретических знаний. Подготовленные в домашних условиях «кроссворды» студенты сдают на проверку преподавателю, после чего лучшие варианты могут быть представлены другим студентам для индивидуального или группового отгадывания с целью промежуточного контроля знаний студентов на практических занятиях.

*11. Написание эссе по тематическим направлениям дисциплины.*

Эссе (франц. *essai* – опыт, набросок) – это жанр прозы, сочетающий подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным изложением, ориентированным на разговорную речь. Это сочинение небольшого объема, свободно выражающее индивидуальные впечатления и размышления студента по поводу услышанного, прочитанного, просмотренного. Цель работы – раскрыть предложенную тему путем приведения каких-либо аргументов. Как правило, эссе не может содержать много идей, а отражает только один вариант размышлений и развивает его. Причем эссе является строго индивидуальной самостоятельной работой и не может быть выполнено в соавторстве с другими студентами. Заголовок эссе может не находиться в прямой зависимости от темы. Кроме отражения содержания работы он может являться отправной точкой в размышлениях автора. Прежде чем приступить к написанию эссе, необходимо проанализировать имеющуюся информацию, а затем составить тезисный план. Структура эссе может включать: вступление, основная часть (развитие темы), заключение.

Вступление к эссе должно включать обоснование выбранной темы, краткое изложение авторского понимания того, что он предполагает сделать в данной письменной работе. Также в этой части эссе можно привести краткие определения ключевых терминов. Основная часть эссе предполагает развитие аргументации автора, а также анализ других аргументов и позиций по этому вопросу. Заключение эссе должно состоять из обоснованных выводов автора. Здесь также возможно указание на дальнейшие направления развития темы. При этом эссе оформляется так же, как и научный доклад или реферат.

*12. Решение описательных «ситуаций для анализа», «кейс-ситуаций» по тематическим направлениям дисциплины для развития творческо-исследовательского потенциала студента, усиление аналитических способностей вырабатывать и обосновывать управленческие решения. Подобные задания могут быть направлены на индивидуальную работу обучающегося, но могут опираться и на групповое выполнение задания.*

*✍ Пример «Ситуации для анализа» с вариантами возможных заданий для самостоятельной внеаудиторной работы студента*

Существуют три вида ошибок стратегии позиционирования: недопозиционирование, сверхпозиционирование, запутанное (сомнительное) позиционирование.

Какие из следующих примеров соответствуют каждому виду вышеуказанной ошибки:

- Потребители не имеют представления о том, чем отличается «Royal Crown Cola» от остальных напитков этого типа.
- Рекламные кампании прохладительного напитка «Dr. Pepper» постоянно изменялись, и производителю так и не удалось создать своему продукту устойчивый имидж.
- Компания «Levi's Strauss», известная своими джинсами, столкнулась с трудностями при попытке включить в свой ассортимент костюмы-тройки.

*Задания по ситуации:* Обоснуйте свой ответ. Приведите собственные примеры.

Для расширения и углубления знаний студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов в Интернет:

• *поиск информации в сети, мониторинг публикаций и новостей на тематических сайтах* – это использование web-браузеров, баз данных, пользование информационно-поисковыми и информационно-справочными системами, автоматизированными библиотечными системами, электронными журналами для получения необходимых сведений по изучаемой тематике. Особо ценной является работа обучающихся с изданиями из ЭБС, рекомендуемых вузом для чтения и использования в самостоятельной работе.

В данном случае возможны варианты самостоятельной работы:

- написание реферата-обзора;
- рецензия на сайт по теме;
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;
- написание своего варианта плана лекции или ее фрагмента на основе анализа соответствующих интернет-сайтов;
- составление библиографического списка;
- подготовка студентом задания для семинарского занятия;
- подготовка доклада по теме;
- подготовка к дискуссии по теме;

• *организации диалога в сети* – использование электронной почты, синхронных и отсроченных телеконференций для обмена мнениями по решению «кейс-ситуаций», при проработке деловых игр, планируемых к проведению на семинарских занятиях; при написании группового студенческого доклада; при ответах на контрольные вопросы по изученным темам и др.

Особо ценной является работа обучающихся в ЭИОс вуза.

Здесь также возможны следующие виды самостоятельной работы студента:

- обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;

- общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;
- обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
- консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию.

- *создания тематических web-страниц и web-квестов* – использование html-редакторов, web-браузеров, графических редакторов для создания тематических интернет-страниц по изучаемому учебному курсу. В данном случае возможны следующие виды самостоятельной работы студента:

- размещение выполненных рефератов и рецензий на сайте поддержки студенческой группы; создание рейтинга студенческих работ по данной теме;
- публикация библиографий по теме;
- создание тематических web-страниц индивидуально и в мини-группах;

создание web-квестов для работы по теме и размещение их на сайте группы.

Web-квестом называется специальным образом организованный вид исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети по указанным адресам. Они создаются для того, чтобы использовать полученную информацию в практических целях и развивать умения критического мышления, анализа, синтеза и оценки информации. Чтобы данная работа была максимально эффективной, web-квест (специальным образом организованная web-страница) должен содержать следующие части:

1. Введение, в котором описываются сроки проведения, и задается исходная ситуация.

2. Интересное задание, которое можно реально выполнить.

3. Набор ссылок на ресурсы сети, необходимые для выполнения задания. Некоторые (но не все) ресурсы могут быть скопированы на сайт данного web-квеста, чтобы облегчить студентам скачивание материалов. Указанные ресурсы должны содержать ссылки на web-страницы,

электронные адреса экспертов или тематические чаты, книги или другие материалы, имеющиеся в библиотеке или у преподавателя. Благодаря указанию точных адресов при выполнении заданий студенты не будут терять времени.

4. Описание процесса выполнения работы. Он должен быть разбит на этапы с указанием конкретных сроков.

5. Некоторые пояснения по переработке полученной информации: направляющие вопросы, дерево понятий, причинно-следственные диаграммы.

6. Заключение, напоминающее учащимся, чему они научились, выполняя данное задание; возможно, пути для дальнейшей самостоятельной работы по теме или описание того, каким образом можно перенести полученный опыт в другую область.

Формы web-квеста также могут быть различными.

*✍️ Рекомендуемые тематические сайты для внеаудиторной самостоятельной работы:*

<http://www.stplan.ru/>

<http://www.marketingnews.ru/>

<http://strategist.ucoz.ru/>

<http://infomanagement.ru/>

<http://strateg-m.ru/>

<http://www.cfin.ru/>

<http://str-upravlenie.ucoz.ru/>

<http://grebennikon.ru/journal-36.html/> (журнал «Стратегический менеджмент»)

<http://teormenedgment.ru/>



## Список рекомендуемой литературы

### 1) Основная литература

1. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 321 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/438372>
2. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/434076>

### 2) Дополнительная литература

1. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/433882>
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 361 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/433251>
3. Белокопытова Н. Г. Стратегическое планирование деятельности организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов / Н. Г. Белокопытова, Л. Ю. Зимина; УлГУ, ИЭиБ. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. (1 файл : 1,46 Мб). - Ульяновск : УлГУ, 2014. //Электронный каталог НБ УлГУ/База данных «Полнотекстовые ресурсы» // <ftp://10.2.96.134/Text/Belokopitova2014.pdf>

### *3) Учебно-методическая литература*

1. Методические указания по организации самостоятельной работы бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат)/ Составитель Захарова Ю.Н. - Текст : электронный // УлГУ [сайт]. – 2019. - URL: <https://www.ulsu.ru/ru/education/24/documents/2019/>

## Рекомендуемые профессиональные базы данных, информационно-справочные системы

### 1. Электронно-библиотечные системы:

- IPRbooks [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / группа компаний Ай Пи Эр Медиа . - Электрон. дан. - Саратов , [2019]. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>.
- ЮРАЙТ [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. - Электрон.дан. – Москва , [2019]. - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>.
- Консультант студента [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система / ООО Политехресурс. - Электрон.дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/pages/catalogue.html>.

2. *Консультант Плюс* [Электронный ресурс]: справочная правовая система. /Компания «Консультант Плюс» - Электрон.дан. - Москва :КонсультантПлюс, [2019].

3. *База данных периодических изданий* [Электронный ресурс] : электронные журналы / ООО ИВИС. - Электрон.дан. - Москва, [2019]. - Режим доступа: <https://dlib.eastview.com/browse/udb/12>.

4. *Национальная электронная библиотека* [Электронный ресурс]: электронная библиотека. - Электрон.дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа: <https://нэб.рф>.

5. *Электронная библиотека диссертаций РГБ* [Электронный ресурс]: электронная библиотека / ФГБУ РГБ. - Электрон.дан. – Москва, [2019]. - Режим доступа: <https://dvs.rsl.ru>.

### 6. Федеральные информационно-образовательные порталы:

- Информационная система Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Режим доступа: <http://window.edu.ru>
- Федеральный портал Российское образование. Режим доступа: <http://www.edu.ru>

### 7. Образовательные ресурсы УлГУ:

- Электронная библиотека УлГУ. Режим доступа: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>
- Образовательный портал УлГУ. Режим доступа: <http://edu.ulsu.ru>