

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
3.	Направленность (профиль)	Логистика и управление предприятием
4.	Дисциплина	Стратегический менеджмент
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2023

I. Методические рекомендации

1.1. Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации для практического занятия и указания для выполнения самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий обучающемуся необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуется активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

1.3. Методические рекомендации по подготовке презентации

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.

Тщательно структурированная информация.

Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.

Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.

Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.

Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.

Графика должна органично дополнять текст.

Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

1.4. Методические рекомендации по подготовке доклада

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

1.5. Методические рекомендации по составлению глоссария

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссарий – это всего лишь констатация имеющихся фактов;

- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

Глоссарий составляется по темам.

Основные понятия для глоссария: стратегия, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, миссия, цель, организационная культура, базовые стратегии, жизненный цикл организации, организационная структура, стратегические изменения, конкурентное преимущество, конкурентная стратегия, функциональная стратегия.

Перечень понятий может быть дополнен и расширен.

1.6. Проведение занятий в интерактивной форме (дискуссии)

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения – проведение дискуссий, выполнение ситуационных заданий.

Дискуссия — это метод, обеспечивающий активное вовлечение обучающихся в обмен информацией, мнениями, идеями и соображениями о способах разрешения какой-либо проблемы или по какому-либо вопросу.

Ситуационные задания используют описание реальных ситуаций в сфере инновационного менеджмента. Ситуационные задания основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

При выполнении ситуационного задания обучающиеся должны:

- внимательно ознакомиться с представленной в задаче информацией;
- исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем;
- установить логическую связь между элементами ситуации;
- предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

По итогам выполнения ситуационного задания обучающиеся включаются в обсуждение итогов анализа ситуации, высказывают свои мнения, суждения.

1.7. Методические рекомендации по подготовке к устному ответу на практическом занятии

Практические занятия преследуют цель закрепления лекционного материала, более глубокого изучения отдельных тем, развития практических навыков работы с литературой. Устный ответ используется для контроля усвоения пройденной темы.

Для подготовки к устному ответу обучающиеся должны ориентироваться на вопросы, которые изложены в плане занятия. При этом наряду с лекционным материалом рекомендуется использовать дополнительную литературу и информацию Интернет-ресурсов соответствующей тематики.

Ответ обучающегося должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При этом учитывается правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

1.8. Методические рекомендации по решению теста

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

1.9. Контрольное задание (проект) «Стратегический анализ среды организации».

Любая организация представляет собой открытую систему. Поэтому современный менеджер должен уметь исследовать как внутреннюю, так и внешнюю среду, уметь обеспечивать их взаимодействие.

Целевая установка – выработать практические навыки проведения стратегического анализа среды предприятия (организации) по выбору обучающегося с использованием методики SWOT-анализа. Для этого необходимо:

- 1. Представить характеристику по выбранному студентом предприятию (организации).** Название, юридический адрес, форма собственности, ключевые направления деятельности.
- 2. Выполнить анализ макро и микросреды по представленному предприятию (организации).** Определить параметры внешней среды предприятия, дать характеристику, используя статистические данные.
- 3. Провести анализ внутренней среды.** Определить направления обследования, дать характеристику, используя статистические данные.
- 4. Построить матрицу SWOT, матрицы возможностей и угроз, сделать стратегические заключения по предприятию.**

<p><u>Потенциальные внутренние сильные стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Полная компетентность в ключевых вопросах • адекватные финансовые ресурсы • хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей • признанный лидер рынка • хорошо проработанная функциональная стратегия • экономия на масштабах производства • умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов • собственная технология • более низкие издержки (преимущество по издержкам) • лучшие рекламные компании • опыт в разработке новых товаров • проверенный менеджмент • большой опыт (опережение по кривой опыта) • лучшие возможности производства • превосходные технологические навыки • другое 	<p><u>Потенциальные внешние возможности фирмы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка • пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов • способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции • вертикальная интеграция (вперед или назад) • снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках • ослабление позиций фирм-конкурентов • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке • появление новых технологий • другое
<p><u>Потенциальные внутренние слабые стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • нет четкого стратегического направления развития • устарелое оборудование • низкая прибыльность из-за ... • недостаток управленческого таланта и умения • отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности • плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании • внутренние производственные проблемы • отставание в области исследований и разработок • слишком узкий ассортимент продукции • недостаточный имидж на рынке • плохая сбытовая сеть • неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности • недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии • себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов • другое 	<p><u>Потенциальные внешние угрозы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками • рост продаж продуктов-субститутов • медленный рост рынка • неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств • дорогостоящие законодательные требования • высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса • растущая требовательность покупателей и поставщиков • изменение потребностей и вкусов покупателей • неблагоприятные демографические изменения • другое

В оценке сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз можно воспользоваться данными таблицы, где представлены потенциальные внутренние сильные и слабые стороны, потенциальные внешние возможности и угрозы.

Оценка внутренних сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз

1.10. Методические рекомендации по подготовке к сдаче экзамена

Экзамен осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины (модуля) и позволяет определить качество усвоения изученного материала, а также степень сформированности компетенций.

Обучающиеся обязаны сдавать экзамен в строгом соответствии с утвержденными учебными планами, разработанными согласно образовательным стандартам высшего образования.

По дисциплине «Стратегический менеджмент» экзамен принимается по билетам, содержащим два вопроса. Экзаменационные билеты утверждаются на заседании кафедры.

Экзаменатору предоставляется право задавать вопросы в рамках билета, а также, помимо теоретических вопросов, предлагать задачи практико-ориентированной направленности по программе данного курса.

При явке на экзамен обучающиеся обязаны иметь при себе зачетную книжку, которую они предъявляют экзаменатору в начале экзамена, письменные принадлежности.

На подготовку к ответу на билет на зачете отводится 40 минут.

Результат экзамена выражается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

За нарушение дисциплины и порядка обучающиеся могут быть удалены с экзамена.

II. Планы практических занятий

Тема 1. Концепции и сущность стратегического управления

План:

1. Понятие стратегического менеджмента
2. Стратегический и оперативный менеджмент
3. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование
4. Стратегическое и долгосрочное планирование
5. Эволюция стратегического менеджмента
6. Содержание стратегического менеджмента
7. Дискуссия «Стратегический подход в управлении крупным и малым бизнесом»
8. Выступления с докладом

Литература: [1, с. 5-23].

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные этапы становления и развития стратегического менеджмента как науки.
2. Каков вклад отечественных ученых в развитие науки и практики стратегического менеджмента?
3. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента.
4. Дайте определение «стратегический менеджмент».
5. Назовите принципы реализации стратегического менеджмента корпорации в условиях глобализации мировой экономики.

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Подготовить презентацию.

Тест.

Тема 2. Методологические основы стратегического анализа среды

План:

1. Значимость внешней среды в стратегическом менеджменте.
2. Принципы и методы анализа внешней среды организации.
3. Стратегический анализ макросреды (среды косвенного воздействия).
4. PEST – анализ.
5. Стратегический анализ отрасли.
6. Стратегический анализ микросреды (организации).
7. Принципы и методы анализа внутренней среды.
8. SWOT-анализ.
9. SPACE-анализ среды.
10. Контрольное задание (проект) «Стратегический анализ среды организации».
11. Дискуссия «Стратегический анализ среды: множество подходов и методик»
12. Выступления с докладом

Литература: [3, с. 85-118].

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите факторы внешнего окружения предприятия и раскройте их сущность.
2. При помощи каких методов проводится анализ внешней среды?

3. Перечислите элементы макросреды функционирования фирмы.
4. Дайте определение понятиям «отрасль» и «отраслевое окружение».
5. Назовите ключевые факторы успеха в отрасли.
6. При помощи каких методов проводится стратегический анализ внутренней среды?
7. Раскройте последовательность выполнения SWOT-анализа.

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Подготовить презентацию.

Тест.

1. Вписать ответ: качественная оценка внутренних ресурсов и возможностей организации, направленная на решение стратегических проблем развития – это анализ среды.
2. Различия STEP и SWOT анализов:
 - а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
 - б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;
 - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.
3. Вписать пропущенное слово: Результатами ... анализа являются стратегические сильные и слабые стороны, проблемы, ограничения и неопределенности.
4. Вписать пропущенное слово: Результатами ... анализа являются возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности.
5. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли?
 - а) Б. Карлофф
 - б) М. Портер
 - в) Г. Саймон
 - г) П. Друкер
6. Вписать пропущенное слово: ... модели анализа стратегии определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.
7. Оценивает 7 ключевых внутренних элементов организации...
 - а) модель McKinsey;
 - б) PEST – анализ;
 - в) модель КТУ;
 - г) SWOT-анализ
8. Классической портфельной моделью анализа стратегии является:
 - а) матрица БКГ;
 - б) PEST – анализ;
 - в) модель КТУ;
 - г) SWOT-анализ.

Тема 3. Процесс целеполагания как этап стратегического менеджмента

План:

1. Видение, философия и миссия организации.
2. Анализ цепочки создания ценности.
3. Проектирование целей организации.
4. Дискуссия «Миссия организации и получение прибыли»
5. Выступления с докладом

Литература: [3, с. 121-148; 1 с. 41-65].

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность видения, философии и миссии организации как основополагающих понятий стратегического менеджмента.

2. Каковы принципы разработки видения, философии и миссии организации?
3. Поясните логику построения цепочки создания ценности в процессе деятельности организации.
4. Перечислите принципы проектирования целей организации.
5. Какова роль организационной культуры в стратегическом планировании развития организации?

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Ситуационное задание №1

Имеются следующие данные:

Ежедневно на многих телевизионных каналах России какое-то время назад компания «Газпром», продвигая свою деятельность, говорила о том, что компания является крупнейшим производителем газа в мире.

Цель – определить: Настраивает ли это заявление жителей России на положительное отношение к данной компании и может ли оно быть положено в основу формулирования миссии «Газпрома»?

Какой, на ваш взгляд, должна быть эта миссия?

Ситуационное задание №2

Имеются следующие данные:

Сотрудники трех разных компаний так сформулировали миссии своих компаний: «Делать прибыль», «Создавать потребителей», «Бороться с голодом на земном шаре».

Цель - определить: Какое из этих высказываний больше соответствует понятию миссии? В каком из них содержится больше информации о деятельности компании?

Тема 4. Типы стратегий бизнеса

План:

1. Базовые (эталонные) стратегии.
2. Понятие и виды конкурентных преимуществ
3. Источники конкурентных преимуществ
4. Конкурентные стратегии.
5. Функциональные стратегии.
6. Продуктовые стратегии (инвестиционное проектирование, бизнес-проектирование).
7. Корпоративные стратегии.
8. Стратегии по этапам жизненного цикла организации.
9. Портфельный анализ.
10. Дискуссия «Жизненный цикл организации и стратегический выбор»
11. Выступления с докладом

Литература: [1, с. 84-236; 2 с. 204-261].

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность эталонных (базовых) стратегий организации.
2. Перечислите конкурентные стратегии организации.
3. В чем сущность функциональных стратегий организации?
4. Как продуктовые стратегии позволяют достичь стратегических целей?
5. Раскройте сущность корпоративных стратегий.
6. Назовите этапы жизненного цикла организации.

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Подготовить презентацию.

Тест.

Тема 5. Разработка стратегии

План:

1. Процесс разработки стратегии.
2. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования.
3. Выбор стратегических альтернатив.
4. Матрица выбора стратегических альтернатив.
5. Дискуссия «Стратегический выбор крупных и малых организаций»
6. Выступления с докладом

Литература: [1, с. 66-83].

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите этапы процесса разработки стратегии.
2. Перечислите основные этапы процесса стратегического планирования.
3. Раскройте методы стратегического планирования.
4. Опишите модели выбора стратегий для достижения поставленных организацией целей.

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Подготовить презентацию.

Тест.

Тема 6. Реализация стратегии

План:

1. Стадии выполнения стратегии.
2. Организация реализации стратегии (основные функции менеджера).
3. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры).
4. Организационная культура.
5. Проведение изменений в организации.
6. Разработка стратегических бюджетов.
7. Учет рисков в стратегическом управлении развитием организации.
8. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.
9. Дискуссия «Организационная культура в стратегическом развитии организации»
10. Выступления с докладом

Литература: [1, с. 237-264].

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите этапы процесса реализации стратегии.
2. Перечислите основные этапы процесса стратегического контроля.
3. Раскройте методы проведения изменений.

Задание для самостоятельной работы

Составить глоссарий по теме.

Подготовить презентацию.

Тест.