



**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом факультета  
экономики, управления и права  
Протокол №1 \_\_\_\_\_  
от «\_28\_» 08. 2017\_\_г.**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б.1.Б.10 Стратегический менеджмент**

основной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата

для направления подготовки 38.03.02 *Менеджмент*

Направленность (профиль): *Менеджмент в туризме и гостеприимстве*

Квалификация: *бакалавр*

#### **Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент И.А. Сулова</i>

#### **Методически указания согласованы и одобрены директором ООП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент И.А. Дуборкина</i>



## Общие положения

Необходимые для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» знания, умения и компетенции студента формируются в результате изучения дисциплин «Менеджмент», «Экономика и предпринимательство», «Право», «Управление проектами», «Бизнес-планирование».

Требования к входным знаниям. Студент должен знать:

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- содержание маркетинговой концепции управления;
- методы маркетинговых исследований;
- основы маркетинговых коммуникаций;

Требования к входным умениям. Студент должен уметь:

- ставить цели и формулировать задачи связанные с реализацией профессиональных функций;
- ставить и решать задачи операционного маркетинга;
- использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований;
- оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения;

После завершения курса «Стратегический менеджмент» бакалавр совершенствует полученные знания и умения в процессе прохождения преддипломной практики и использует в ходе итоговой государственной аттестации.

## 1. Практические занятия

### 2.1 Общие положения

#### Цель и задачи практических занятий:

Целью проведения практических занятий является проверка и закрепление знаний, получение умений и навыков формирования профессиональных компетенций, связанных с участием в организационно-управленческой деятельности предприятия туризма и сервиса, в том числе с оценкой условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений, анализом взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятий с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Задачами проведения практических занятий являются:

- изучить основные теории стратегического менеджмента;
- исследовать теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;



- ознакомить с основными направлениями интегрирования КСО в теорию и практику стратегического управления;
- обучить студентов основным приемам проведения анализа стратегических факторов внешней и внутренней среды;
- научить разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- обучить студентов методологическим принципам управленческого анализа;
- изучить методы формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии;
- развить навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой с другими источниками информации о деятельности предприятий туризма и сервиса.

## 2.2 Виды практических занятий

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Стратегический менеджмент», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Стратегический менеджмент», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются:

- *дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы;
- *круглый стол* - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы, а участники круглого стола выступают в роли выражают мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников, являются равноправными, т.е. никто не имеет права диктовать свою волю и решения;



- *конкретная ситуация* – это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но максимально приближенная к реальности ситуация; метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы;
- *работа в группах* (тренинг) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.
- *доклад* — публичное, развёрнутое сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

### 2.3 Тематика практических занятий

Тематика практических занятий должна соответствовать рабочей программе дисциплины.

#### Практическое занятие 1

Вид практического занятия: презентация докладов.

Тема и содержание занятий: «Сущность стратегического менеджмента».

Сущность стратегического менеджмента и его взаимосвязь со стратегическим маркетингом (подготовка и презентация доклада)

Цель занятия: проверить и закрепить знания по понятию и сущности стратегического менеджмента, отличию стратегического менеджмента от оперативного менеджмента, методологии стратегического менеджмента.

Практические навыки: овладеть навыками выявления направлений стратегического менеджмента и его связей со стратегическим менеджментом, поиска информации по теоретическим аспектам, раскрывающим тему согласно тематике докладов.

Продолжительность занятия – 1 ч.

#### Практическое занятие 2

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации путём мозгового штурма.

Тема и содержание занятий: «Этапы стратегического менеджмента».

Цель занятия: проверить и закрепить знания по понятию процесса и этапов стратегического менеджмента, составу операций каждого этапа.

Практические навыки: овладеть навыками выполнения отдельных операций каждого этапа стратегического менеджмента

Продолжительность занятия – 3 ч.



### **Практическое занятие 3**

Вид практического занятия: круглый стол, дискуссия.

Тема и содержание занятий: «Виды стратегического управления».

Цель занятия: проверить и закрепить знания по видам стратегического управления, их отличительным особенностям.

Практические навыки: овладеть навыками выявления условий применения отдельных видов стратегического управления.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 4**

Вид практического занятия: круглый стол (дискуссия)

Тема и содержание занятий: «Формирование видения и миссии фирмы».

В процессе практического занятия проводится круглый стол по вопросу формирования видения и миссии фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о формировании видения и миссии фирмы.

Практические навыки: умение формулировки видения и миссии фирмы.

Продолжительность занятия – 4 ч.

### **Практическое занятие 5.**

Вид практического занятия: конкретная ситуация.

Тема и содержание занятий: «Формирование целей фирмы».

В процессе практического занятия проводится разбор конкретной ситуации по формированию целей фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о подходах к формированию и разработке целей фирмы.

Практические навыки: умение выбора вида цели фирмы и её формулировки, применительно к конкретным условиям её деятельности.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 6.**

Вид практического занятия: мозговой штурм конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Анализ внешней среды фирмы. Анализ внутренней среды фирмы».

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по анализу внешней и внутренней среды фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по анализу внутренней и внешней среды фирмы.

Практические навыки: овладения навыками проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды конкретного предприятия сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч.

### **Практическое занятие 7.**

Вид практического занятия: групповая работа по разбору конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ».



В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по проведению комплексного анализа внутренней и внешней среды фирмы, и SWOT-анализа.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по проведению комплексного анализа внутренней и внешней среды фирмы и SWOT-анализа.

Практические навыки: овладения навыками проведения комплексного анализа внутренней и внешней среды конкретной фирмы в рыночных условиях и SWOT-анализа.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 8**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Классификация стратегий. Базовые стратегии».

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике базовых стратегий, используемых предприятиями гостиничного и туристского бизнеса.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по базовым стратегиям фирмы; овладение навыками разработки базовых стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки базовых стратегий предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч.

### **Практическое занятие 9**

Вид практического занятия: круглый стол, дискуссия.

Тема и содержание занятия: «Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде».

В процессе практического занятия заслушиваются доклады по стратегиям достижения конкурентных преимуществ и стратегиям поведения в конкурентной среде, проводится дискуссия.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по стратегиям фирмы; овладение навыками распознавания отдельных стратегий и их разработки.

Практические навыки: овладения навыками разработки стратегий достижения конкурентных преимуществ и поведения в конкурентной среде.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 10**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии».

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике отраслевых и портфельных стратегий, используемых предприятиями сферы услуг.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по отраслевым и портфельным стратегиям фирмы; овладение навыками разработки стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки отраслевых и портфельных стратегий предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч.

### **Практическое занятие 11**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации.



Тема и содержание занятия: «Функциональные стратегии».

В процессе практического занятия проводится разбор конкретных ситуаций по выявлению и характеристике функциональных стратегий, используемых предприятиями сферы услуг.

Цель занятия: проверить и закрепить знания по функциональным стратегиям фирмы; овладение навыками разработки функциональных стратегий.

Практические навыки: овладения навыками разработки функциональных стратегий предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 12**

Вид практического занятия: разбор конкретной ситуации.

Тема и содержание занятия: «Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор».

В процессе практического занятия студенты знакомятся с подходами к формированию стратегических альтернатив и стратегическому выбору.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о подходах к формированию стратегических альтернатив и стратегическому выбору.

Практические навыки: овладения навыками формирования стратегических альтернатив и стратегическому выбору в условиях деятельности предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 4 ч.

### **Практическое занятие 13**

Вид практического занятия: работа в группах под руководством преподавателя.

Тема и содержание занятия: «Сущность, процесс стратегического планирования и его этапы».

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы стратегического планирования, и его месту в управлении фирмой.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о процессе стратегического планирования и его месту в управлении фирмы сферы услуг.

Практические навыки: овладения навыками типологии стратегического планирования в деятельности предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **Практическое занятие 14**

Вид практического занятия: работа в группах под руководством преподавателя.

Тема и содержание занятия: «Стратегический план и его структура».

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы разработки стратегического плана фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о структуре и особенностях разработки стратегического плана предприятий сферы услуг.

Практические навыки: овладения навыками составления стратегического плана предприятий сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.



### **Практическое занятие 15.**

Вид практического занятия: работа в группах под руководством преподавателя.

Тема и содержание занятия: «Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации».

В процессе практического занятия рассматриваются вопросы реализации стратегического плана фирмы.

Цель занятия: проверить и закрепить знания о процессе реализации стратегического плана и оценке стратегических изменений в организации.

Практические навыки: овладения навыками оценки стратегических изменений в деятельности предприятия сферы услуг.

Продолжительность занятия – 2 ч.

### **2.4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины**

#### **4.1. Основная литература**

1. Стратегический менеджмент / Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М. - М.: Дашков и К, 2015. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558085>
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=774157>
3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=810318>

#### **4.2. Дополнительная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=253142>
2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=354060>

#### **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
2. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
3. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
4. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
5. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
7. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>





8. «Корпоративный менеджмент» (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549). <http://www.cfin.ru>

#### 4.4. Перечень информационных технологий.

1. КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>

### 2. Самостоятельная работа обучающихся

#### 4.1 Общие положения

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической и периодической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретической литературой;
- систематизацию знаний студентов о теории и практике стратегического менеджмента;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

#### 4.2 Формы(виды) самостоятельной работы и ее трудоемкость (час)

Трудоемкость освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 144 часов, из них 72 часа контактной работы с преподавателем и 72 часов, отведенных на самостоятельную работу обучающегося.

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы студентов:

- изучение материалов по темам дисциплины (подготовка к практическим занятиям);
- подготовка сообщений, докладов;
- подготовка к обсуждению сообщений, докладов;



- подготовка к разбору конкретной ситуации;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к текущему контролю по блокам дисциплины;
- выполнение домашних заданий.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

На самостоятельное изучение выносятся следующие вопросы по темам.

### **4.3 Перечень тем самостоятельной работы обучающихся**

#### **Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента**

##### **Тема 1.1. Сущность стратегического менеджмента**

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

##### **Домашнее задание**

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к дискуссии в рамках круглого стола. Подготовить доклад (сообщение) по предложенным темам, оформить его в соответствующем виде и представить преподавателю в письменной форме и электронном виде.

##### **Темы докладов:**

1. Школы стратегического менеджмента
2. Эволюция теорий стратегического менеджмента
3. Этапы становления стратегического менеджмента
4. Концепции стратегического менеджмента в современных условиях
5. Стратегическое и оперативное управление
6. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме- 4 часа

##### **Тема 1.2. Этапы стратегического менеджмента**

1. Состав и характеристика этапов стратегического менеджмента
2. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического менеджмента
3. Характеристика различных подходов к выделению этапов стратегического менеджмента
4. Особенности обобщенного подхода к определению этапов стратегического менеджмента

##### **Домашнее задание**



Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -4 часа

### **Тема 1.3. Виды стратегического управления.**

1. Выделение видов стратегического управления
2. Характеристика управления путем выбора стратегических позиций
3. Характеристика управления путём ранжирования стратегических задач
4. Характеристика управления «по слабым сигналам»
5. Характеристика управления в условиях стратегических неожиданностей

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -4 часа

### **Тема 1.4. Формирование видения и миссии фирмы**

1. Значение видения и миссии фирмы
2. Значение видения и миссии фирмы
3. Процесс разработки миссии фирмы
4. Возможные трудности в разработке миссии фирмы

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к дискуссии в рамках круглого стола.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -4 часа

### **Тема 1.5. Цели фирмы**

1. Виды целей
2. Требования к цели
3. Особенности установления стратегических целей
4. Совокупность целей фирмы и их приоритеты



5. Понятие стратегии
6. Алгоритм разработки стратегии

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Подготовка к текущему контролю №1 по разделу 1 «Методологические основы стратегического менеджмента» в форме собеседования (коллоквиума).

Содержание вопросов коллоквиума:

1. Понятие и задачи стратегического менеджмента
2. Этапы развития систем управления
3. Взаимосвязь стратегического менеджмента и маркетинга
4. Эффективность стратегического менеджмента
5. Особенности реализации стратегических решений
6. Этапы стратегического менеджмента
7. Виды стратегического управления
8. Управление путем выбора стратегических позиций
9. Управление путём ранжирования стратегических задач
10. Управление «по слабым сигналам»
11. Управление в условиях стратегических неожиданностей
12. Формирование видения фирмы
13. Формирование миссии фирмы
14. Сравнительная характеристика особенностей миссии предприятий сферы услуг
15. Понятие и виды стратегических целей
16. Состав и особенности стратегических целей предприятий сферы услуг

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов

## **Раздел 2. Стратегический анализ.**

### **Тема 2.1. Анализ внешней среды фирмы, анализ внутренней среды фирмы**

1. Анализ макроокружения
2. Отраслевой анализ
3. Конкурентный анализ
4. Анализ микроокружения
5. Особенности и показатели управленческого анализа
6. Факторы внутренней среды и их оценка
7. Сильные и слабые стороны фирмы

#### Домашнее задание



Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к мозговому штурму по разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -4 часа

## **Тема 2.2. Комплексный анализ внутренней и внешней среды фирмы. SWOT-анализ.**

1. Цель и этапы ситуационного анализа
2. Оценка применяемой стратегии
3. Стратегический стоимостной анализ
4. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
5. Методика SWOT-анализа
6. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
7. Матрица SWOT-анализа
8. Метод составления профиля среды

### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Подготовка к текущему контролю №2 по разделу 2 «Стратегический анализ» предусматривающему проведение аудиторного тестирования

Примеры тестовых заданий:

**Задание:** выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это (А) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на (Б) компании, на (В) неопределенностей и (Г) при разработке и реализации УР.

*Варианты слов:*

А) набор

Б) деятельность

В) уровень

Г) риск

Д) решение



2. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?

- А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
- Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
- В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
- Г) Роли не играет.
- Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.

3. Какова роль ресурсов в принятии долгосрочных планов развития организации?

- А) Только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации.
- Б) Важны не ресурсы, а их соотношение и цена.
- В) При разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться.
- Г) Развитие организации может быть связано с реорганизацией, в которой ресурсы играют второстепенную роль.
- Д) Ресурсы обеспечивают достижение всех целей.

4. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность предприятия?

- А) Инновационный потенциал
- Б) Производственная мощность
- В) Обеспеченность сырьем
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

5. Перед началом анализа в распоряжении организации находится много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию являются:

- а) технология;
- б) цели;
- в) стратегия;
- г) миссия.

6. В основе анализа среды деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- а) принцип конкурентоспособности;
- б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
- в) метод наблюдения;
- г) системный подход;
- д) принцип учёта специфики предприятия;



- е) сравнительный подход;
- ж) комплексный анализ.

7. К составляющим внешней среды относят:

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение?

8. Кто из нижеперечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:

- а) Карлоф;
- б) Портер;
- в) Саймон?

9. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений:

- а) Портер;
- б) Саймон;
- в) Карлоф;
- г) Друкер?

10. Какие элементы интегральной модели организации, по мнению Д.Бодди и Р. Пэйтона, не подходят к формированию внутренней среды организации:

- а) цели;
- б) бизнес-процессы;
- в) технология;
- г) люди;
- д) миссия;
- е) власть;
- ж) стратегия;
- з) культура организации;
- и) структура?

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов



### **Раздел 3. Стратегии фирмы**

#### **Тема 3.1. Классификация стратегий. Базовые стратегии.**

1. Ключевые признаки эффективной стратегии
2. Классификационные признаки стратегий
3. Требования, предъявляемые к базовым стратегиям
4. Трудности выбора базовой стратегии

#### **Домашнее задание**

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -4 часа

#### **Тема 3.2. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде**

1. Понятие конкурентных преимуществ фирмы
2. Условия применения стратегий достижения конкурентных преимуществ
3. Слабые стороны стратегий достижения конкурентных преимуществ
4. Условия применения стратегий поведения в конкурентной среде

#### **Домашнее задание**

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к дискуссии в рамках круглого стола. Подготовить доклад (сообщение) по предложенным темам, оформить его в соответствующем виде и представить преподавателю в письменной форме и электронном виде.

#### **Темы доклада:**

1. Характеристика базовых стратегий
2. Сравнительная характеристика базовых стратегий различных предприятий сферы услуг
3. Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ различных предприятий сферы услуг
4. Характеристика стратегии поведения в конкурентной борьбе
5. Сравнительная характеристика стратегии поведения в конкурентной борьбе различных предприятий сферы услуг

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов

#### **Тема 3.3. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии.**





1. Состав и характеристика отраслевых показателей
2. Условия применения отраслевых стратегий
3. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей
4. Особенности и модели анализа портфельных стратегий
5. Достоинства и недостатки портфельного анализа
6. Последовательность портфельного анализа

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов

#### **Тема 3.4. Функциональные стратегии**

1. Особенности, цели, задачи функциональных стратегий
2. Условия применения функциональных стратегий
3. Трудности выбора функциональных стратегий

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к работе в группах по разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов

#### **Тема 3.5. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор**

1. Особенности и условия применения конкурентного подхода
2. Особенности и условия применения подхода на основе сценариев
3. Особенности и условия применения подхода на основе моделирования
4. Особенности и условия применения подхода на основе мозгового штурма
5. Особенности и условия применения подхода на основе результатов SWOT-анализа
6. Особенности и условия применения портфельного подхода

#### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.



Подготовится к разбору конкретной ситуации на основе мозгового штурма в рамках проведения практического занятия.

Подготовка к текущему контролю №3 по разделу 3 «Стратегии фирмы» предусматривает подготовку и презентацию доклада.

Темы доклада:

1. Характеристика базовых стратегий
2. Сравнительная характеристика базовых стратегий различных предприятий сферы услуг
3. Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ
4. Характеристика стратегий достижения конкурентных преимуществ различных предприятий сферы услуг
5. Характеристика стратегий поведения в конкурентной борьбе
6. Сравнительная характеристика стратегии поведения в конкурентной борьбе различных предприятий сферы услуг
7. Сравнительная характеристика отраслевых стратегий
8. Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы
9. Характеристика портфельного анализа с помощью матрицы И. Ансоффа
10. Характеристика функциональных стратегий
11. Сравнительная характеристика функциональных стратегий различных предприятий сферы услуг

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов

#### **Раздел 4. Механизм планирования и реализации стратегии.**

##### **Тема 4.1. Сущность процесса стратегического планирования и его этапы.**

1. Место стратегического планирования в управлении
2. Типология стратегического планирования
3. Отличительные черты стратегического планирования
4. Модель процесса стратегического планирования

Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к работе в группах по разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -5 часов



#### **Тема 4.2. Стратегический план и его структура.**

1. Виды структур стратегического плана
2. Показатели стратегического плана
3. Зарубежная практика стратегического планирования
4. Российская практика стратегического планирования

##### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к работе в группах по разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -6 часов

#### **Тема 4.3. Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации.**

1. Функции управления и факторы реализации стратегии
2. Необходимые условия реализации стратегии
3. Особенности управления стратегическими изменениями
4. Характеристика основных функций управления реализацией стратегии

##### Домашнее задание

Работа студентов с научно-популярной (брошюры, статьи в журналах, газетах, книги) литературой по теме.

Подготовится к работе в группах по разбору конкретной ситуации в рамках проведения практического занятия.

Подготовка к текущему контролю №4 по разделу 4 «Механизм планирования и реализации стратегии» в форме выполнения группового проекта.

##### Темы группового проекта:

1. Разработка стратегического плана гостиничного предприятия
2. Разработка стратегического плана туроператора выездного туризма
3. Разработка стратегического плана турагента выездного туризма
4. Разработка стратегического плана ресторана
5. Разработка стратегического плана спортивного комплекса
6. Разработка стратегического плана санатория
7. Разработка стратегического плана продовольственного магазина
8. Разработка стратегического плана ВУЗа
9. Разработка стратегического плана таксопарка
10. Разработка стратегического плана салона красоты
11. Разработка стратегического плана автосервиса



Трудоемкость самостоятельной работы обучающихся по теме -7 часов

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Цели и задачи стратегического менеджмента
3. Этапы развития систем управления
4. Характеристика особенностей системы бюджетирования
5. Необходимость становления стратегического менеджмента
6. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга
7. Составляющие стратегического маркетинга
8. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений
9. Эффективность стратегического менеджмента
10. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента
11. Подходы к разработке стратегических решений
12. Особенности выбора стратегических решений
13. Особенности реализации стратегических решений
14. Особенности стратегического управления в коммерческих организациях
15. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях
16. Характеристика этапов стратегического менеджмента
17. Характеристика укрупненного подхода к разработке этапов стратегического менеджмента
18. Виды стратегического управления
19. Особенности управления путем выбора стратегических позиций
20. Особенности управления путем ранжирования стратегических задач
21. Особенности управления «по слабым сигналам»
22. Особенности управления в условиях стратегических неожиданностей
23. Значение целевого подхода в управлении
24. Особенности целевого подхода в управлении
25. Понятие, цели, задачи видения фирмы.
26. Формирование видения фирмы
27. Понятие, цели, задачи миссии фирмы
28. Значение миссии в деятельности фирмы
29. Составляющие миссии фирмы
30. Требования к формулировке миссии фирмы
31. Процесс разработки миссии фирмы
32. Факторы, учитываемые при разработке миссии фирмы
33. Понятие и основные характеристики цели фирмы
34. Виды целей фирмы



35. Требования к разработке целей фирмы
36. Совокупность целей фирмы и их приоритеты
37. Особенности разработки долгосрочных стратегических целей
38. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы.
39. Алгоритм разработки стратегии фирмы
40. Анализ внешней среды фирмы в стратегическом менеджменте
41. Особенности ПЭСТ-анализа макросреды фирмы
42. Особенности отраслевого анализа внешней среды фирмы
43. Особенности анализа конкурентных сил, действующих на фирму
44. Понятие, состав, значение ключевых факторов успеха в отрасли
45. Анализ микроокружения фирмы
46. Анализ внутренней среды фирмы в стратегическом менеджменте
47. Понятие и особенности управленческого анализа деятельности фирмы
48. Состав и характеристика показателей управленческого анализа деятельности фирмы
49. Состав и оценка факторов внутренней среды фирмы
50. Анализ сильных и слабых сторон фирмы
51. Цель и этапы ситуационного анализа деятельности фирмы
52. Комплексный анализ внешней и внутренней среды фирмы
53. Понятие, цели, задачи SWOT-анализа фирмы
54. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе
55. Методика построения матрицы SWOT-анализа фирмы
56. Методика составления профиля среды фирмы
57. Методика оценки силы конкурентной позиции фирмы
58. Понятие, цели, задачи стратегии фирмы
59. Алгоритм разработки стратегии фирмы
60. Характеристики эффективной стратегии фирмы
61. Классификация стратегий фирмы
62. Понятие, состав, характеристики базовых стратегий фирмы
63. Характеристика и особенности стратегии роста
64. Характеристика и особенности стратегии сокращения
65. Характеристика и особенности комбинированной стратегии
66. Цели, задачи, состав стратегий достижения конкурентных преимуществ
67. Характеристика и особенности стратегии минимизации издержек
68. Характеристика и особенности стратегии дифференциации
69. Характеристика и особенности стратегии фокусирования
70. Характеристика и особенности стратегии инноваций
71. Характеристика и особенности стратегии оперативного реагирования
72. Характеристика и особенности стратегии синергизма
73. Отличительные особенности и условия использования стратегий достижения конкурентных преимуществ
74. Цели, задачи, состав стратегий поведения в конкурентной среде



75. Характеристика и особенности стратегии «лидер рынка»
76. Характеристика и особенности стратегии «бросающий вызов рыночному окружению»
77. Характеристика и особенности стратегии «исследователь»
78. Характеристика и особенности стратегии «знающий свое место»
79. Отличительные особенности и условия использования стратегий поведения в конкурентной среде
80. Цели, задачи, состав отраслевых стратегий
81. Характеристика и особенности стратегии на стадии зарождения отрасли
82. Характеристика и особенности стратегии на стадии зрелости отрасли
83. Характеристика и особенности стратегии на стадии спада отрасли
84. Роль и значение ключевых факторов успеха в отрасли для использования стратегии
85. Отличительные особенности и условия использования отраслевых стратегий
86. Цели, задачи, состав портретных стратегий
87. Сущность, особенности, модели анализа портретных стратегий
88. Последовательность, достоинства и недостатки портретного анализа
89. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Бостонской консультационной группы
90. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Мак-Кипси-Дженерал Электрикс
91. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы фирмы Артур Д. Литтл
92. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Игоря Ансоффра
93. Характеристика портретного анализа с помощью матрицы Д. Абея
94. Характеристика портретного анализа с помощью проекта PIMS
95. Цели, задачи, состав функциональных стратегий
96. Характеристика и особенности товарно-маркетинговых стратегий
97. Характеристика и особенности стратегии управления персоналом
98. Характеристика и особенности инновационной стратегии
99. Характеристика и особенности стратегии внешнеэкономической деятельности
100. Понятие и типы стратегических альтернатив
101. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора
102. Факторы формирования вариантов портфелей стратегии
103. Организация процесса разработки стратегических альтернатив
104. Подходы к формированию стратегических альтернатив
105. Особенности конкурентного подхода к формированию стратегических альтернатив
106. Сущность стратегического планирования и его варианты
107. Место стратегического планирования в управлении
108. Понятие стратегического планирования
109. Типология стратегического планирования
110. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты
111. Процесс стратегического планирования и его этапы



112. Стратегический план и его структура
113. Оценка видов структур стратегического плана
114. Зарубежная практика стратегического планирования
115. Российская практика стратегического планирования
116. Формирования рациональной структуры стратегического плана
117. Показатели стратегического плана
118. Процесс реализации стратегии
119. Планирование реализации стратегии
120. Организация стратегического управления

#### **4.3 Перечень основной и дополнительной учебной литературы и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

#### **4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины**

##### **4.1.Основная литература**

1. Стратегический менеджмент / Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М. - М.: Дашков и К, 2015. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=558085>
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=774157>
3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=810318>

##### **4.2.Дополнительная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=253142>
2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=354060>

##### **4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
2. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
3. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
4. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
5. Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>



6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
7. Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>
8. «Корпоративный менеджмент» (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549). <http://www.cfin.ru>

#### 4.4. Перечень информационных технологий.

1. КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>