

**ИНСТИТУТ ЗАКОНОВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки: Управление персоналом  
(уровень бакалавриата)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Тематические планы .....	3
2. Планы семинарских занятий .....	5
3. Задания для самостоятельной работы студентов.....	9
4. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы, включая перечень тем .....	15
5. Перечень вопросов к зачету.....	23
6. Перечень вопросов к экзамену.....	24

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»  
для студентов  
очной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Примечание
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семина. занятия	Практич. занятия	Др. виды занятий		
1	Концепция стратегического менеджмента. Цели. Принципы. Функции	16	8	4	4			8	ПК-9, ПК-24, ПК-26
2	Методика разработки конкурентоспособных стратегических управленческих решений	16	6	2	4			10	ПК-9, ПК-15, ПК-16 ПК-18
3	Анализ конкурентных преимуществ товара, услуг фирмы.	14	4	2	2			10	ПК-15 ПК-24 ПК-30 ПК-42
4	Основы оценки конкурентоспособности.	16	8	4	4			8	ПК-24 ПК-30 ПК-33, ПК-42
5	Стратегия фирмы	16	8	4	4			8	ПК-24, ПК-26
6	Стратегия в повышении качества	12	4	2	2			8	ПК-24 ПК-26
7	Стратегия в ценообразовании и ресурсосбережении	14	8	4	4			6	ПК-9 ПК-26 ПК18 ПК42
8	Стратеги в организации социального развития фирмы	12	6	4	2			6	ПК-9, ПК-15, ПК-16 ПК-18
9	Стратегия в управлении персоналом	14	8	4	4			6	ПК-26 ПК-30 ПК-9
10	Организация процессов и ситуационное регулирование стратегии фирмы	14	8	4	4			6	ПК-15 ПК-24 ПК-33
	Экзамен								
	<b>Всего</b>	<b>144</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>			<b>76</b>	

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»  
для студентов  
заочной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа	Примечание
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий				
				лекции	Семина. занятия	Практич. занятия		
1	Концепция стратегического менеджмента. Цели. Принципы. Функции	14	2	2			12	ПК-9, ПК-24, ПК-26
2	Методика разработки конкурентоспособных стратегических управленческих решений	16	2		2		14	ПК-9, ПК-15, ПК-16 ПК-18
3	Анализ конкурентных преимуществ товара, услуг фирмы.	14	2	2			12	ПК-15 ПК-24 ПК-30 ПК-42
4	Основы оценки конкурентоспособности.	14	2		2		12	ПК-24 ПК-30 ПК-33, ПК-42
5	Стратегия фирмы	14	2		2		12	ПК-24, ПК-26
6	Стратегия в повышении качества	16					16	ПК-24 ПК-26
7	Стратегия в ценообразовании и ресурсосбережении	14					14	ПК-9 ПК-26 ПК-18 ПК-42
8	Стратегии в организации социального развития фирмы	14					14	ПК-9, ПК-15, ПК-16 ПК-18
9	Стратегия в управлении персоналом	14	2	2			12	ПК-26 ПК-30 ПК-9
10	Организация процессов и ситуационное регулирование стратегии фирмы	14	2		2		12	ПК-15 ПК-24 ПК-33
	Выполнение и защита ККР							
	Экзамен							
	<b>Всего</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>130</b>	

## **ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

### **Рекомендуемые учебные пособия по курсу:**

1. Стратегический менеджмент. :Учебник/Под.ред. Н.А.Казаковой.- М.:Инфра-М,2014.- 320с. -1.-ISBN 9785160050287:447.90
2. Баринов В. А. Стратегический менеджмент/В.А.Баринов; В.Л.Харченко. - М.: Инфра-М, 2009.-237с
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление.: Учебник/ О.С.Виханский. - М.: Экономистъ, 2003.-296с.
4. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент:2-е издание, переработанное и дополненное/ Н. Ю. Круглова; М.И.Круглов. - М.:Высшее образование,2007.-492с
5. Панов, А.И. Стратегический менеджмент.: Учебник/А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.:Юнити,2004.-285с.
6. Риск-менеджмент инвестиционного проекта/ Под. ред. М. В.Грачевой.-М.:Юнити-Дана,2009.-544с
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: 5-е издание/Р.А.Фатхутдинов. - СПб:Питер,2008.-368с
8. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент.: Учебник/Р.А.Фатхутдинов.- М.:ЗАО "Бизнес-школа",2000.-640с.

### **Рекомендуемые периодические издания по курсу**

1. «Экономика и управление»// РУНЭБ Договор № SU-05-02/2015
2. «Предпринимательство»// РУНЭБ Договор № SU-05-02/2015
3. «Российский журнал менеджмента»// РУНЭБ Договор № SU-05-02/2015
4. «Вестник Международного института менеджмента ЛИНК»// РУНЭБ Договор № SU-05-02/2015
5. «Вестник Адыгейского государственного университета»
6. «Вестник Астраханского государственного технического университета»
7. «Вестник Волгоградского государственного университета»
8. «Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова»
9. «Журнал институциональных исследований»
10. «Известия Иркутской государственной экономической академии»
11. «Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена»
12. «Российский Бизнес журнал»

#### *Пояснения и методические рекомендации:*

Курс «Стратегический менеджмент» является одним из фундаментальных в подготовке менеджеров и управленцев. Несмотря на кажущуюся лаконичность тематического плана, в каждом направлении и форме обучения предусмотрено свое количество аудиторных семинарских занятий по предлагаемым темам. В заочной форме обучения в большей степени внимание уделяется самостоятельному изучению дисциплины. Поэтому, при самостоятельной подготовке, последовательность тем и вопросов к ним может служить главным направлением успешного изучения дисциплины.

Литература и интернет ресурсы, рекомендуемые к подготовке семинаров по дисциплине своевременно обновляются. Полный список актуальной литературы прилагается в конце плана семинарских занятий, однако некоторые отдельно взятые вопросы требуют адресной отсылки к источнику или конкретному учебнику. Такие источники будут указываться сразу за планом вопросов семинарского занятия.

### **ТЕМА 1. Концепция стратегического менеджмента. Цели. Принципы. Функции**

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Функции и методы стратегического менеджмента.
3. Процесс стратегического менеджмента.
4. Эволюция управленческих систем.
5. Управленческие системы: долгосрочное планирование, стратегическое планирование
6. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.

#### **Литература:**

- Глушаков. В. Е. Стратегический менеджмент : Учебное пособие.-Мн. : "Экоперспектива", 2001. -167 с.
- Хасси Д. Стратегия и планирование : Путеводитель менеджера / Пер. с англ.-СПб. : Питер, 2001. -384 с.-(Сер. "Теория и практика менеджмента".)
- Смирнов, Н. Н. Стратегический менеджмент : Учебное пособие.-СПб. : Питер, 2002
- Забелин, П. В. и др. Предпринимательский менеджмент : Учебно-практическое пособие.- М. : Издательство ПРИОР, 1999. -224 с,-Биб-л мо гр. : с.217-219.
- Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: пер.с англ. - М.: Прогресс, 1982

### **ТЕМА 2. Методика разработки конкурентоспособных стратегических управленческих решений**

1. Конкуренция ее формы. Государственное регулирование конкуренции
2. Стратегическая сегментация и выбор стратегии.
3. Выбор позиции в конкуренции.
4. Управление стратегическим набором.
5. Выбор системы управления для организации
6. Корректировка стратегических планов.

#### **Литература:**

- Глушаков. В. Е. Стратегический менеджмент : Учебное пособие.-Мн. : "Экоперспектива", 2001. -167 с.
- Зуб, А. Т Стратегический менеджмент : Теория и практика. : Учебное пособие для вузов,-М. : Аспект-Пресс, 2002. -415

### **ТЕМА 3. Анализ конкурентных преимуществ товара, услуг фирмы.**

1. Выбор позиции в конкуренции
2. Способы дифференциации стратегий.
3. Определение эффективности текущего потенциала организации.
4. Анализ и выбор конкурентного статуса при помощи матрицы «МакКинзи»
5. Анализ внешнего окружения фирмы.
6. Анализ отрасли; анализ потребителей.

#### **Литература:**

- Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов, -5-е изд. -М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009

### **ТЕМА 4. Основы оценки конкурентоспособности.**

1. Оценка и анализ по методике Ж.Ж Ламбена.
2. Учет исходных данных для оценки.
3. Методика оценки конкурентоспособности персонала
4. Учет рыночных факторов и эффективности товара
5. Комплексный анализ конкурентоспособности фирмы.

### **Литература:**

Портер, М. Конкуренция :Учебное пособиеПер. с англ.-М. : Издательский дом "Вильямс", 2000

### **ТЕМА 5. Стратегия фирмы**

1. Выработка стратегии.
2. Подходы к формированию стратегии.
3. Состав и содержание стратегии фирмы.
4. Стратегия международной деятельности фирмы.
5. Ресурсы, информация, право при постановки стратегии фирмы.
6. Сетевые методы стратегии.

### **Литература:**

Афонин, И. В. Управление развитием предприятия : Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : Учебное пособие.-М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", . - 380 с

Забелин, П. В. и др. Предпринимательский менеджмент :Учебно-практическое пособие.- М. : Издательство ПРИОР, 1999. -224 с,-Биб-л мо гр. : с.217-219.

### **ТЕМА 6. Стратегия в повышении качества**

1. Показатели качества товаров и услуг.
2. Качество сервиса потребителей.
3. Стратегия повышения качества товара.
4. Управление качеством товара.
5. Философия перерастания качества в количество.

### **Литература:**

### **ТЕМА 7. Стратегия в ценообразовании и ресурсосбережении**

1. Стратегии ценообразования.
2. Ресурсоемкость в товаре.
3. Критерии эффективности фирмы.
4. Условия ресурсосбережения и стратеги применения ресурсосбережения.

### **Литература:**

Хасси Д. Стратегия и планирование : Путеводитель менеджера / Пер. с англ.-СПб. : Питер, 2001. -384 с.-(Сер. "Теория и практика менеджмента".)

Смирнов, Н. Н. Стратегический менеджмент :Учебное пособие.-СПб. : Питер, 2002

### **ТЕМА 8. Стратегии в организации социального развития фирмы**

1. Прогнозирование уровня производства.
2. Социальная политика фирмы.
3. Развитие организационной и производственной структур фирмы.
4. Социально производственные новшества на фирме.

### **Литература:**

Глушаков. В. Е. Стратегический менеджмент :Учебное пособие.-Мн. : "Экоперспектива", 2001. -167 с.

### **ТЕМА 9. Стратегия в управлении персоналом**

1. Основные принципы управления персоналом.
2. Учет кадров по интеллектуальным и профессиональным признакам.
3. Психологические основы управления.

4. Прогнозирование в управлении персоналом.
5. Система «комплаенс», как способ управления в корпорации.

**Литература:**

Солдатова, И. Ю. Менеджмент организации : современные технологии /Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой.-Ростов н/Д : Феникс. 2002. -480 с

**ТЕМА 10. Организация процессов и ситуационное регулирование стратегии фирмы**

1. Статичное и динамичное регулирование.
2. Коммуникации в жизнедеятельности компании.
3. Корпоративный дух и его значение.
4. Реакция стратегического менеджмента на неожиданные изменения.
5. Стратегическая информация.
6. Методика использования слабых сигналов.



## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### по дисциплине «Стратегический менеджмент»

#### Вопросы для самостоятельной подготовки студентов

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление".
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
8. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим параметрам:
  - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
  - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
  - Каков горизонт планирования?
  - Как осуществляется обновление продукции?
  - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
  - Охарактеризуйте производственный процесс.
  - Какой преобладающий тип структуры управления?
  - Оцените другие возможные параметры.
9. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?
10. Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?
11. Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы?
12. Как часто следует проводить коррекцию целей?
13. Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии?
14. Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями?
15. Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?
16. Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?
17. На примере реальной фирмы проследить её историю, экономическое окружение, ресурсы.
18. Найти специфические, качественные отличия фирмы.
19. Основные составляющие и типы внешней среды.
20. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
21. Основные направления анализа факторов макросреды.
22. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения.
23. Преимущества и недостатки метода PEST-анализа.
24. Основные показатели анализа отрасли.
25. Как оценить состояние конкуренции в отрасли?
26. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов.
27. По каким направлениям проводится анализ потребителей?

28. Раскройте сущность базисных стратегий.
29. В чем положительные стороны диверсификации?
30. В чем опасности и трудности диверсификации?
31. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
32. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
33. Какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной стратегии?
34. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
35. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
36. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

### **Ситуация №1**

Компания «Веселый мороженщик» производит продукцию, имеющую сезонный характер (мороженое). На региональном рынке, где продается основная часть ее продукции, работают две других компании-конкурента, поставляющие на рынок аналогичную продукцию. В сезон продаж компания «Веселый мороженщик» на протяжении нескольких лет испытывала нехватку производственных мощностей.

Из отдела маркетинга были получены результаты анализа рынка, согласно которым во все следующие сезоны ситуации будет повторяться. Так возникла идея о приобретении и установки дополнительной производственной линии. При этом никакого технико-экономического обоснования сделано не было. Как потом выяснилось, в планово-экономическом отделе делали расчеты, в соответствии с которыми линия должна была окупиться примерно через 8 лет. Эти расчеты не были учтены при принятии решения о покупке оборудования. В итоге компанией «Веселый мороженщик» была приобретена новая, дорогостоящая линия, имеющая большие мощности. Однако, когда наступил следующий сезон, ситуация на рынке изменилась – спрос на мороженое упал, мощности оказались не загружены. С окончанием сезона мощности оказались еще менее загруженными. Ожидаемого роста рынка не произошло. Увеличение продаж было небольшим, но затраты выросли значительно, что привело к снижению финансовых результатов работы компании.

Вопросы:

- Какая ошибка была допущена руководством компании?
- Какие действия менеджмента в данной ситуации могли быть более эффективными?

### **Ситуация №2**

Стратегия организации в значительной степени определяется целями, которые ставят ее собственники при создании организации и в процессе ее деятельности. Например, цель, может быть, формулироваться как «получение стабильного дохода при невысоком уровне рисков».

Сформулируйте возможные цели российских компаний нефтегазовой отрасли в современных условиях и рассмотрите их влияние на формирование стратегии компаний.

### **Ситуация №3. «Система бирж «Алиса».**

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут пользоваться собственными деньгами — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для

финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли.

Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространствах системы, а также о единой политике в области *«public relations»*. По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими, главным образом, в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения. [Коммерсанг. 1992. № 27]; [15, с. 443 - 444]

### **Вопросы для анализа ситуации**

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?
2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.
5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?
6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?
7. Можно ли считать, что фактически была предпринята попытка реализовать стратегию синергизма? Что теоретически необходимо для ее успешной реализации?
8. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?
9. Какие можно выделить ключевые компетенции системы бирж «Алиса»?
10. Достаточно ли будет на *практике*, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

### **Ситуация №4. «Сони корпорейшн» - рецепт разбюрокративания бизнеса.**

Из маленькой, никому не известной компании Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технический гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативным кассетник с наушниками — неременный атрибут современной молодежной культуры — тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии.

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно. Менеджеры фирмы проводят поэтому целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Вот типовая для Сони ситуация.

**Сцена 1.** На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеоманитофон).

**Сцена 2.** Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеоманитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

**Сцена 3.** Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» – небольшой магнитофон с наушниками — заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеоманитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

**Сцена 4.** Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производители обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы — оглушительный рыночный успех новинки. За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления «Сони». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Другой ведущий идеолог «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу *Му*, который толкуется примерно как «неопредметливание», «неове шествление». Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа *Му* крупные проекты «Сони было бы сложно осуществить.

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей

самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона. Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст — это ценнейший, а не редко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст. В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается мало понятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле.

Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации. Чувствуя заботу о себе, рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клуб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией, в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений.

За пределами компании обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика. В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый маркетинг-микс): сам продукт 29 ый предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных. В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, т.е. заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-напросто затеряется среди аналогичных изделий.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик. Риск — неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от 5 до 100 тыс. штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого «Уокмэна», когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов. Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях «неправильным» действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Компания «Сони» действует успешно, хотя и нарушает, чуть ли не все модные рецепты процветания. «Сони» если совсем не отказалась, то, по меньшей мере, свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна — качество — низкая себестоимость). Несмотря на то, что компания «Сони» уже давно немолода, ее никак нельзя считать окостенелой. По-прежнему стиль управления компанией сохраняет новизну и свежесть молодой фирмы за счет ряда мер по разбюрокрачиванию управления, перечисленных здесь

[«Сони корпорейшн» — Рецепт разбюрокчивания бизнеса»/ /Новый маркетинг. 2004.]; [15, с.466-470]

### **Вопросы для анализа ситуации**

1. Насколько активно используется стратегический маркетинг в процессе стратегического управления компанией?
2. В чем состоит специфика этого использования в данной организации?
3. Существуют ли сейчас стратегические проблемы в компании «Сони корпорейшн»? Попробуйте их сформулировать.
4. Охарактеризуйте антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн». Какие меры по разбюрокчиванию бизнеса применяются в компании?
5. Каким образом происходит имитация деятельности мелких фирм в рамках гигантской компании «Сони корпорейшн»? Приведите примеры специфических методов управления в компании.
6. Какими признаками характеризуется «Сони корпорейшн» как компания-новатор?
7. Какие риски и опасности обычно связаны со стратегией вывода на рынок нового продукта?
8. Какой стратегический подход применяется компанией к разработке возможных направлений стратегии развития?
9. Как жестко установлены временные рамки стратегического плана?
10. Укажите специфические особенности управления компанией, позволяющие быстро и своевременно проводить нужные стратегические изменения.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Курсовая работа должна базироваться на теоретических и методических положениях науки, содержать элементы новизны. В ней должна быть проведена хотя бы одна, пусть самая простая, но самостоятельная идея, а также предложения автора по более эффективному решению данного вопроса по сравнению с существующим положением.

### **Цели и задачи курсовой работы**

Курсовая работа относится к основному виду учебной деятельности. Она завершает изучение учебной дисциплины и преследует следующие цели: углубление знаний студента, развитие навыков поиска необходимых источников информации и работы с ними, формирование аналитического подхода к реальным жизненным ситуациям.

В ходе выполнения курсовой работы студент решает следующие задачи: закрепляет и обобщает полученные знания, учится самостоятельно применять эти знания для комплексного решения конкретных практических задач, развивает навыки анализа, системного подхода к проблеме, выполнения расчетов, самостоятельного проведения научных исследований и обоснования принимаемых решений.

### **Организация и руководство курсовой работой**

Для руководства курсовой работой из числа профессорско-преподавательского состава назначаются руководители, которые организуют и контролируют ход работы.

Тематика курсовых работ разрабатывается назначенными руководителями и утверждается кафедрой. Каждое задание должно быть тщательно продумано в научном и методическом отношении, соответствовать уровню подготовки студентов и бюджету времени, отводимому на выполнение курсовой работы. Контроль над организацией и процессом написания работы осуществляет **заведующий кафедрой**, который:

организует разработку тематики и заданий на курсовые работы,

назначает руководителей,

организует работу студентов и их консультирование.

Ответственность за правильность принятых в курсовой работе решений несет непосредственный исполнитель — студент.

Непосредственное руководство осуществляет **руководитель курсовой работы, который обязан:**

составить задание на курсовую работу и выдать его студенту в установленные сроки (в начале семестра);

провести установочную индивидуальную консультацию с целью разъяснения задания и порядка его выполнения, контроля правильности понимания задания, оказания помощи в подборе литературы и вспомогательных материалов;

установить график выполнения работы с указанием сроков выполнения главных этапов, представления законченной работы и её защиты;

осуществлять научное и методическое руководство в процессе написания работы;

систематически контролировать ход работы и принимать необходимые меры для своевременного выполнения задания.

Руководитель обязан подробно консультировать студента по сложным, трудно понимаемым вопросам, не получившим достаточного освещения в литературе. Если вопрос достаточно полно изложен в учебнике или учебном пособии, то руководитель должен обязать студента проработать соответствующую литературу.

## **Структура курсовой работы**

Структурными элементами курсовой работы являются:

введение;

основная часть–3 главы (1 глава – теоретическая, 2 глава – методологическая, 3 глава – практическая с расчетом экономической эффективности предложенных мероприятий);

заключение;

список использованной литературы;

приложения (не являются обязательными).

Во введении (2-3 страницы) обосновывается актуальность темы, ее значение, указываются задачи и цели работы над темой, предмет и объект исследования, использованные методики и материалы.

В основной части, объемом 30-40 страниц, излагается содержание исследования, раскрывающее его тему. Изложение основных вопросов должно быть самостоятельным и творческим. При изложении темы необходимо сочетать теоретический и эмпирический анализ основных ее вопросов. Суждения, характеристики, предположения и выводы должны быть подкреплены ссылками на имеющиеся концепции и факты. При обращении к теоретическим работам отечественных и зарубежных авторов, материалам эмпирических исследований, необходимо указывать источники, а в случае заимствования оригинальных идей дословно цитировать, заключая эту часть текста в кавычки.

В заключении (2-3 страницы) подводятся краткие итоги, излагаются основные выводы по теме в целом.

Список литературы – органическая часть курсовой работы. Здесь указываются как источники, на которые сделаны ссылки в тексте работы, так и источники, на которые ссылки не делались, но которые были изучены автором при написании работы.

Сноски могут быть как внутристрочными, так и подстрочными.

*Пример оформления внутристрочной сноски:* [6, с. 27]. Это означает, что автор ссылается на 6 источник (стр. 27) из списка используемой литературы.

*Пример оформления подстрочной сноски:*

В тексте: Процессом называется цепь логически связанных, повторяющихся действий по переработке объекта с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внешних или внутренних потребителей<sup>1</sup>.

Внизу страницы:

<sup>1</sup> Друкер Ф.Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Теория и практика. (Предпринимательство и инновации. Практика и принципы). - М: Book chamber international, 2009. - 368 с.

## **Выбор темы и составление плана**

Тематика курсовых работ определяется кафедрой. Рекомендуемые темы уточняются и согласуются с научным руководителем. При выборе темы целесообразно учесть тему предполагаемой дипломной работы и будущие профессиональные интересы.

Успех выполнения курсовых работ во многом зависит от вдумчивого, правильного выбора темы. Важно, чтобы студент осознал ее актуальность, познавательное и практическое значение. Желательно, чтобы студент стремился выполнять курсовую работу по тем



вопросам, по которым у него нет достаточного опыта, знаний, умений. В этом случае курсовая работа помогает студенту преодолеть имеющийся пробел в его подготовке.

### **Темы курсовых работ должны:**

соответствовать специфике направлению, соответствовать целям и задачам учебной дисциплины, по которой работа;

удовлетворять целям и задачам курсовой работы;

быть актуальными, реальными и связанными с решением прикладных задач по направлению.

Следующим шагом, определяющим успешность работы в целом, является составление плана. Целесообразно разрабатывать его в два этапа:

1) наметить основные блоки, содержащие главные моменты проблемы, дать название блокам;

2) провести детализацию каждого блока.

Например, введение должно, как правило, содержать следующие элементы:

а) обоснование актуальности темы;

б) анализ степени разработанности проблемы;

в) постановку целей и задач;

г) выбор метода исследования и информационной базы.

Подобным образом детализируются основные блоки (главы, параграфы) всей работы.

### **Разработка темы**

Далее студент приступает к разработке темы, она включает следующие этапы:

подбор литературы;

сбор и обработку материала;

написание текста (введения, глав, заключения, списка литературы, формирование блока приложений).

Необходимой частью работы, позволяющей судить об уровне компетентности студента, является формирование списка использованной литературы. В него должны включаться как цитированные источники, так и вся использованная литература с тем условием, что она содержит сведения по данной теме. Однако список не должен быть перегружен. Количество используемых источников 25-30шт.

Подбор литературы студент должен делать в основном самостоятельно. Для более целенаправленного подбора материала, в первую очередь, рекомендуется ознакомиться с освещением избранной темы в новейших изданиях учебников, энциклопедий. Затем необходимо ознакомиться с изданиями, имеющимися в библиотеке Института. Положительным фактором является использование научных монографий по рассматриваемой теме. Для того чтобы содержание курсовой работы было современным и интересным необходимо использовать издания периодической печати. Такие издания могут быть рекомендованы руководителем из числа имеющихся в библиотеке Института. В другом случае студент может сам подбирать необходимые ему издания.

При написании основного содержания курсовой работы главная задача студента состоит в том, чтобы аргументировано раскрыть поставленную тему, на основе анализа различных точек зрения выработать свою или указать, почему из многообразия позиций выбирается данная.

В работе нужно избегать отвлеченных рассуждений. Используемый материал должен быть направлен на достижение целей, поставленных в задании. В первой части работы рекомендуется изложить основные теоретические положения данной темы, а во второй – попытаться увязать теорию с фактическим положением дел в изучаемой области. Для этого, к примеру, проанализировать опыт на отдельных предприятиях, в отраслях, регионах. Излагая тему, студент должен показать способность осмысленно пользоваться литературой, ясно выражать мысли, обрабатывать фактический материал, грамотно делать выводы и обобщения, увязывать теоретические выкладки с практическим материалом.

Завершающая часть работы – Заключение. Оно должно содержать выводы, обобщающие исследование, практические рекомендации, мнение о целесообразности дальнейшей разработки темы и возможные направления этой разработки.

Материалы, дополняющие и иллюстрирующие работу приводятся в конце в виде **приложений**. Это могут быть расчеты, инструкции, таблицы и иллюстрации (графики, диаграммы, схемы, фотоснимки и т.п.). Приложения нумеруются. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы, в правом верхнем углу иметь надпись «Приложение» с указанием порядкового номера и заголовок посередине страницы. Располагаются приложения в порядке появления ссылок на них в тексте. Страницы с приложениями нумеруются сквозным порядком.

## **6. Рецензирование и защита курсовой работы**

В указанный срок студент сдает свою работу на проверку руководителю. По результатам проверки руководитель рецензирует работу (пишет отзыв) (Приложение 2) и студент допускается к защите. При наличии замечаний по оформлению и содержанию курсовая работа возвращается на доработку. Если и в результате повторной проверки руководитель видит, что студент не справился с задачей, он имеет право изменить ему тему. В этом случае студент будет работать над новой курсовой работой.

Защита – завершающий этап работы студента. Она является особой формой проверки качества выполнения работы и полученных знаний и навыков. Защищая работу, студент учится всесторонне обосновывать и отстаивать результаты своей работы, сформулированные предложения и рекомендации. При допуске к защите студент готовит краткое сообщение по содержанию работы, ответы на возможные вопросы. *Для студентов очного отделения обязательна подготовка презентации по курсовой работе* в программе Power Point. В презентации используются графические материалы, схемы, таблицы и т.д. У каждого слайда должно быть название. В титульном листе указываются: тема работы, Ф.И.О. студента, № группы, ученая степень и Ф.И.О. руководителя.

Защита курсовой работы состоит из доклада студента (5-7 минут) и ответов на поставленные вопросы. В докладе в сжатом виде указывается на актуальность темы, дается характеристика использованных источников, раскрывается структура работы и основное содержание излагаемых вопросов, а также сообщаются выводы, к которым пришел автор. По окончании доклада студент должен быть готов ответить на вопросы.

В процессе беседы со студентом руководитель выяснит его теоретическую подготовку по данной теме, знание им основной литературы, умение автора излагать и обосновывать результаты своего исследования. По результатам защиты студенту выставляется оценка.

Студент, не представивший в установленный срок курсовой работы или не защитивший ее по неуважительной причине, не допускается к сдаче экзамена по этой дисциплине.

## **7. Оценка курсовой работы**

Проанализировав содержание работы, а также доклад и ответы студента на заданные вопросы, преподаватель выставляет ему оценку, которая записывается в зачетную ведомость и в зачетную книжку за подписью руководителя.

Оценку «отлично» получает студент, который показал в работе и на защите глубокие знания темы, творчески использовал их для самостоятельного анализа современных аспектов проблемы, сумел обобщить фактический материал, сделал интересные выводы и предложения.

Курсовая работа, получившая оценку «отлично», может быть рекомендована на конкурс научных студенческих работ, использована при подготовке научного доклада или выступления на научной студенческой конференции.

Оценку «хорошо» получает студент, который показал в работе и на защите полное знание материала, всесторонне осветил вопросы темы, но недостаточно проявил творческое отношение к работе.

Оценку «удовлетворительно» получает студент, правильно раскрывший в работе и на защите основные вопросы избранной темы, но испытывающий затруднения в логике изложения материала и допустивший те или иные неточности.

Если в ходе защиты представленная работа оценивается «неудовлетворительно», предстоит повторная защита, так как студент, получивший неудовлетворительную оценку за курсовую работу, к экзамену не допускается.

## **8. Наиболее типичные недостатки курсовых работ**

Во многих случаях недостатки работ начинаются с составления плана. В него включается много вопросов, некоторые из которых выходят за рамки темы, другие повторяют друг друга или вообще отличны от выбранной темы. Такой план не позволяет логично изложить материал, сконцентрировать внимание на основных теоретических положениях темы, выявить узловые вопросы.

Встречаются случаи, когда студент слово в слово переписывает отдельные части монографических работ, учебников или журнальных статей. Курсовая работа становится монтажом выдержек из различных литературных источников. Необходимо помнить о том, что авторы ставят перед собой различные цели и пользуются разным стилем письма. Задача студента привести эту разницу к единообразию.

К недостаткам структуры курсовой работы следует отнести отсутствие какой-либо части работы: план, введение, заключение, список используемой литературы. Бывает, что план не соответствует содержанию, и последовательность изложения не соответствует той, которая указана в плане. Нет деления текста работы на главы в соответствии с пунктами плана.

Курсовая работа достигает хорошего уровня, если тема раскрыта с соблюдением научной точности, логически стройно, последовательно изложен материал, всем своим содержанием показывающая умение автора работать с литературой.

## **Требования к оформлению курсовых работ**

Курсовая работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ 2.105-95 «Общие требования к текстовым документам»; ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе» (Общие требования и правила оформления); ГОСТ 7.1.2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»; ГОСТ 7.05.2008 «Библиографическая ссылка».

Курсовая работа должна быть выполнена с использованием одного из текстовых редакторов, например, WORD для WINDOWS, и отпечатана на принтере через 1,5 интервала с полями слева 25 мм, справа — 20 мм, сверху — 20 мм, снизу 20 мм, размер шрифта (кегель) 14 пунктов в стандартах WORD. Печатается работа на листах бумаги стандартного формата (А4. 210 x 297 мм) на одной стороне листа.

Курсовая работа должна иметь титульный лист установленной формы (см. Приложение 1). На титульном листе проставляются подписи автора и руководителя работы.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы ставится, начиная с листа «Введение» (с 3 страницы) на верхнем поле справа. В содержании работы по каждому структурному элементу должны быть указаны номера страниц. Все таблицы и схемы также должны быть последовательно пронумерованы.

В курсовой работе допускаются общепринятые сокращения слов там, где речь идет об официальной аббревиатуре, например, Российская Федерация (РФ) и т. п.

Каждую главу следует начинать с отдельной страницы. Названия (заголовки) всех структурных частей проекта и нумерация их страниц в тексте должны точно соответствовать их перечню в содержании работы. Заголовки выделяются более жирным шрифтом, печатаются с новой страницы посередине.

На цитируемую или используемую литературу делаются ссылки со сквозной нумерацией.

Формулы и других математические выражения создаются с использованием встроенного в MS Word редактора формул Equation. Для стилового оформления формул можно использовать встроенные стандартные настройки редактора формул, за исключением размера основного текста. Необходимо установить обычный стиль размера шрифта - 14 пт. Оформление формул расчета показателей предполагает использование преимущественно общепринятых условных обозначений. При введении условных обозначений автору следует пользоваться латинским или русским алфавитом, не смешивать их в одной формуле. В любом случае под формулой раскрывается содержание каждого символа. Для этого после каждой формулы, в которую введены нерасшифрованные символы, с новой строки пишут к ним пояснения.

#### **Например:**

Аналитически величина риска выражает частоту реализации опасностей по отношению к возможному их числу и определяется выражением

$$R = \frac{N(t)}{Q(f)} \quad (1.2)$$

где  $R$  — величина риска;

$N(t)$  — количественный показатель частоты нежелательных событий в единицу времени  $t$ ;

$Q(f)$  — число объектов риска, подверженных определенному фактору риска  $f$ .

При невозможности напечатать формулы на принтере их следует вписать черными чернилами (тушью или пастой). Каждая формула вписывается в текст на отдельной строке. Формулы подлежат нумерации в пределах главы арабскими цифрами в круглых скобках. Номер формулы состоит из порядкового номера главы и номера формулы той же части работы, разделенных точкой, и указывается с правой стороны листа на уровне формулы (например: 1.2 — вторая формула первого раздела). При ссылке в тексте на формулу указывают в скобках ее порядковый номер.

Схемы, графики, диаграммы и другие иллюстрации располагают сразу после ссылки на них в тексте и нумеруют в пределах раздела арабскими цифрами, именуя рисунками. Вслед за номером дают название.

**Например:**

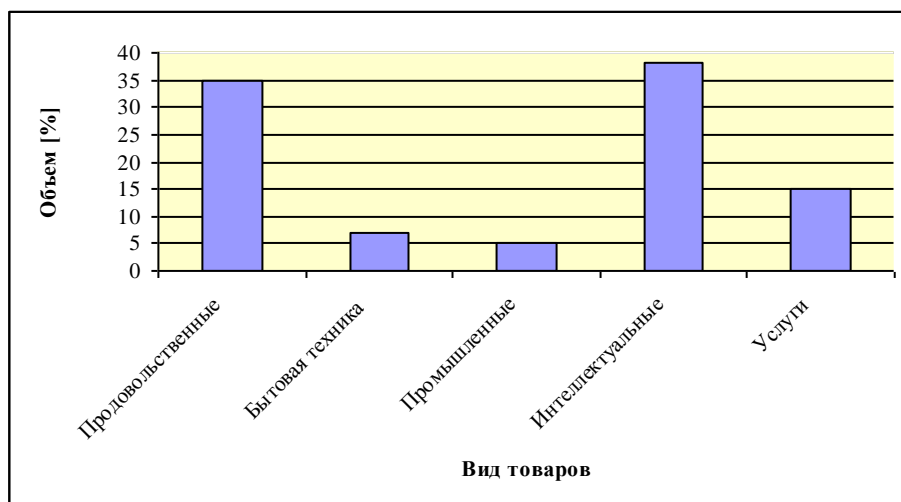


Рис. 1.2 - Структура товарооборота в 2013 году

Таблицы, содержащие цифровой материал, даются с названием и номером в пределах главы. Порядковый номер главы и таблицы указывается в правом углу над названием таблицы: таблица 2.3 — третья таблица во второй главе. Шрифт содержания таблицы допускается уменьшать.

При оформлении таблицы («шапки») заголовки граф начинают с прописных букв, подзаголовки — со строчных, если они представляют одно предложение с заголовком графы, и с прописных, если они самостоятельные. Каждую графу нумеруют по порядку. Это дает возможность при необходимости продолжения таблицы на другой странице написать в правом углу: Продолжение таблицы 1.2.

**Например:**

Поток реальных денег от финансовой деятельности включает в себя следующие виды притока и оттока реальных денег (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2

Поток реальных денег от финансовой деятельности

№ стр	Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета				
		Шаг 3	Шаг 4	Шаг 5	.....	Шаг 6
1	2	3	4	5	6	7
1	Собственный капитал (акции, субсидии и др.)					
2	Краткосрочные кредиты					

К защите работа представляется в сброшюрованном виде. Последовательность брошюровки материала: обложка, титульный лист по форме, содержание с указанием номеров страниц по каждому выделенному вопросу, текстовая часть, список используемой литературы (по алфавиту), но в следующей последовательности: нормативные документы; учебники и учебно-методические пособия; периодические издания, электронные носители. В работу должен быть вложен (не сброшюрован) отзыв руководителя.

## **Перечень тем курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Формирование деловой стратегии предприятия
2. Анализ конкурентного положения предприятия
3. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия
4. Разработка ценовой стратегии предприятия
5. Разработка товарной (или продуктовой) стратегии предприятия
6. Формирование сбытовой политики предприятия
7. Формирование политики продвижения продукции предприятия
8. Анализ рыночного положения предприятия
9. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия
10. Корпоративные стратегии развития бизнеса
11. Конкурентные стратегии предприятия
12. Оценка внутреннего потенциала предприятия
13. Оценка внешней рыночной среды предприятия
14. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия
15. Формирование конкурентных преимуществ предприятия
16. Стратегическое планирование на предприятии
17. Стратегия совершенствования системы управления персоналом
18. Управление стратегическими изменениями в организации
19. Ассортиментная стратегия компании
20. Стратегический анализ хозяйственного портфеля предприятия
21. Формирование маркетинговой стратегии предприятия
22. Организационная структура как объект стратегического управления
23. Организационная культура предприятия как объект стратегического управления
24. Формирование товарной политики предприятия
25. Формирование стратегии развития бизнеса

**Перечень вопросов для подготовки к зачету**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент».**

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
3. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
4. Стратегический менеджмент в современных условиях.
5. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
6. Сущность стратегического менеджмента.
7. Основные концепции стратегического менеджмента.
8. Организация как объект стратегического менеджмента.
9. Структура и характеристики внутренней среды организации.
10. Структура и характеристики внешней среды организации.
11. Основные различия стратегического и оперативного управления.
12. Особенности стратегического управления.
13. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
14. Этапы цикла стратегического менеджмента.
15. Разработка стратегического видения и миссии организации.
16. Определение стратегических целей организации.
17. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
18. Разработка конкурентной стратегии организации.
19. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
20. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
21. Оценка эффективности стратегии.
22. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
23. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
24. Цепочки ценности М. Портера.
25. Анализ издержек организации.
26. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
27. Система ценностей М. Портера.
28. Методика ПЭСТ-анализа.
29. Стратегические изменения и их возможные варианты.
30. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
31. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
32. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
33. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
34. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
35. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
36. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
37. Методика структурирования целей организации.
38. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
39. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
40. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
41. Показатели синергии. Оценка уровня синергии.

**Перечень вопросов для подготовки к экзамену**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент».**

1. Антимонопольные службы и стремление к монополизации как часть стратегии.
2. Анализ состояния организации. Аудит.
3. Анализ ситуации в отрасли.
4. Базовые конкурентные стратегии компании и основные предпосылки использования. Матрица конкуренции М. Портера.
5. Бизнес-план как форма представления разработанной стратегии.
6. Внешняя среда организации и ее роль в стратегическом управлении.
7. Жизненный цикл изделий (продукции) и инновационный процесс.
8. Значение и содержание стратегического менеджмента.
9. Инструменты стратегического менеджмента.
10. Источники конкурентных преимуществ организации.
11. Конкурентоспособность товара: сущность понятия и методика расчета.
12. Конкурентное преимущество страны.
13. Конкурентные преимущества организации.
14. Компоненты стратегического управления.
15. Мотивация трудовой активности и ее место в стратегии организации.
16. Общие признаки жизнеспособности организации.
17. Основные понятия и категории, механизм стратегического управления.
18. Основные подходы к разработке стратегии (управленческий аспект).
19. Организация процесса стратегического управления.
20. Оценка состояния внешней среды: параметры, методы и информация
21. Понятие ключевых компетенций организации.
22. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии организации.
23. Принцип стратегических кривых в теории стратегического управления.
24. Процесс выработки стратегии.
25. Проблемные зоны для стратегического менеджмента в России.
26. Разработка альтернативных стратегий развития организации.
27. Разработка корпоративной стратегии фирмы.
28. Ресурсный потенциал организации.
29. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента.
30. Роль и место стратегического менеджмента в системе управления организацией
31. Стратегии предотвращения банкротства.
32. Стратегия и ее определение. Назначение и роль стратегии.
33. Системный подход в стратегическом менеджменте.
34. Стратегия выживания.
35. Стратегический менеджмент в деятельности финансовых институтов.
36. Стратегия в малом и среднем бизнесе.
37. Стратегия организации: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
38. Стратегия демпинга, методы и последствия.
39. Стиль принятия стратегических решений.
40. Сущность стратегического управления.
41. Структуризация внутренней среды организации.
42. Стратегический менеджмент в государственном управлении.
43. Традиционное и стратегическое управление.
44. Методы стимулирования развития внутри компании.
45. Межфирменная научно-техническая кооперация.
46. Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат.
47. Уровни стратегий в организации
48. Целеполагание. Построение дерева целей организации.



49. Цепочка стоимости компании и система стоимости.
50. Факторы влияющие на потенциал организации
51. “Франчайзинговая” форма диффузии инновационных технологий.
52. Этапы реализации стратегий.

*Методические и иные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» рассмотрены и утверждены на заседании кафедры менеджмента, управления персоналом и экономики 25.08.2017, протокол № 1.*