

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Международный институт экономики и права»  
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**(для студентов факультета «Экономики и управления»)**

Методические указания  
составил(и):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*к.т.н., доцент каф.*  
*А.С. Артёмов МГМУ.*

Методические указания для проведения  
практических занятий по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»

(для студентов ф-та «Экономики и управления»)

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования  
по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата)  
(приказ Минобрнауки России от 12.01.16г. №7).*

составлены на основании учебного плана:

*утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП от 30.08.18 протокол № 1.*

Методические указания одобрены на заседании кафедры

**Менеджмента, государственного и муниципального управления**

Протокол от

30 августа 2018 г.

№ 1

Срок действия программы:

2018/19

уч. год

Зав. кафедрой д.э.н., доцент

Н.А. Завалько

## Содержание

1. Цель и задачи методических указаний
2. Перечень тем практических занятий
3. Содержание и методика проведения практических занятий
4. Заключение. Освоение компетенций
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

## **1. Цель и задачи методических указаний**

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлению обучения по программе 38.03.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование способности находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений и владения навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии.

Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований, находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений и овладеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся

должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др.

Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи: разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого студента за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;
2. инструктаж, проводимый преподавателем;
3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;
4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

**Знать:** сущность стратегических процессов в организации, структуру процесса планирования стратегии и методологию стратегической сегментации организационно-управленческих решений, основные базовые модели стратегического выбора организационно-управленческих решений, понятие и структуру стратегического управления, современные модели стратегического анализа и инструменты стратегического управления организацией, направленной на обеспечение конкурентоспособности, теоретические, методологические основы принятия стратегических организационно-управленческих решений для организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

**Уметь:** анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, участвовать в проектировании организационно-управленческих решений в управлении организацией, участвовать в планировании и осуществлении организационно-управленческих решений, определять стратегические приоритеты, возможности и угрозы деятельности организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, аргументировано излагать свою точку зрения, при разработке стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, применять адекватные инструменты и технологии при осуществлении стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

**Владеть:** навыками анализа информации и работы с нормативными документами для разработки организационно-управленческих решений,

методами объективной оценки направлений деятельности и использования ресурсов организаций для разработки организационно-управленческих решений, методами проведения стратегического анализа организационно-управленческих решений, процессом разработки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, навыками определения приоритетов профессиональной деятельности при выборе стратегии организации направленной на обеспечение конкурентоспособности; способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Навыками анализа научной литературы по дисциплине.

## 2. Перечень тем практических занятий

Практическая работа № 1. «Виды управленческой деятельности в рамках стратегического управления: стратегическая сегментация, выбор позиций в конкуренции, диверсификация, управление осуществлением интенсивных технологий, организационно-управленческие решения»

Практическая работа № 2. «Классификация стратегий предприятия. Организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»

Практическая работа № 3. «Системный анализ и стратегическое решение. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление»

Практическая работа № 4. «Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы. Соотношение стратегического менеджмента и других управленческих процессов»

Практическая работа № 5. «Конкурентоспособность продукции предприятия, методы ее оценки. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений»

## 3. Содержание и методика проведения практических занятий:

*Практическая работа № 1. «Виды управленческой деятельности в рамках стратегического управления: стратегическая сегментация, выбор позиций в конкуренции, диверсификация, управление осуществлением интенсивных технологий, организационно-управленческие решения»*

**1.** Известно, что современному стратегическому менеджменту предшествовало стратегическое планирование и организационно-управленческие решения, цель которого заключалась в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов. Стратегический менеджмент значительно отличается от стратегического планирования, являясь действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Но это не все отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования. Цель стратегического управления находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

**Сравните содержание стратегического планирования и стратегического менеджмента и выявите весь комплекс различий между ними. Что бы Вы выделили в качестве ключевой части стратегического управления? Как Вы считаете, почему стратегический менеджмент нередко называют рыночным стратегическим управлением?**

**Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления? Раскройте роль и влияние каждого фактора на Стратегический менеджмент. Приведите соответствующие примеры.**

2. Дж. Сазерленд и Д. Кэнуэлл считают, что стратегический менеджмент призван обеспечить то, чтобы миссии организации были преобразованы в ясные и очевидные задачи; эти задачи превратились в стратегии, которые можно было бы применять; из стратегии вырисовывались цели; эти цели (и, следовательно, миссии, задачи и стратегии) накладывались на любые проекты или программы деятельности. По мнению Дж. Хантера и Т. Уилена, стратегический менеджмент включает четыре основных элемента: сканирование среды, формулировку стратегии, реализацию стратегии, оценку и контроль.

**Какая из этих точек зрения на предназначение стратегического менеджмента Вам представляется верной? Почему? Как Вы считаете, в чем различие стратегии и политики организации, и в чем их значение для бизнеса? Раскройте содержание понятий «сканирование среды», «формулировка стратегии», «цели организации», «задачи организации». Какие, на Ваш взгляд, существуют рациональные подходы к разрешению противоречий между целями?**

**В чем, по Вашему мнению, проявляется большая гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.**

*Практическая работа № 2. «Классификация стратегий предприятия. Организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»*

1. Стратегический менеджмент нередко связывают с поддержанием постоянного баланса между состоянием стратегической зоны хозяйствования, наличием стратегических ресурсов и интенсивностью воздействия на фирму стратегических групп влияния. По мнению экономистов, поддержание такого баланса возможно за счет принятия управленческих решений, как стратегических, так и оперативных. При этом считается, что менеджер должен понимать – решение сиюминутных проблем в ущерб стратегическим может нарушить долгосрочную устойчивость организации и ослабить ее конкурентные позиции.

Вместе с тем есть мнение, что некоторые компании вполне могут решать стратегические вопросы неформально и нерегулярно. Другие считают что менеджер обязан владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

**Как Вы считаете, какое из приведенных мнений правильно и почему? Что включает в себя понятие «конкурентные преимущества фирмы»? Что является источником конкурентных преимуществ?**

2. **Какую роль, на Ваш взгляд, играет в деятельности компаний концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния?**



**3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал фирмы, или следует? Ответ обоснуйте.**

**4. Обоснуйте стратегический подход к управлению организацией, организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений**

*Практическая работа № 3. «Системный анализ и стратегическое решение. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление»*

**1.** Теоретическую основу стратегического менеджмента составляют концепции таких наук, как кибернетика, теория систем, теория организации. Каждая из этих наук включает ряд направлений, формирующих методiku стратегического менеджмента. Одни ученые считают, что, используя только одну область знаний, например, теорию информации, невозможно успешно проводить стратегические преобразования. По мнению других, именно использование одного новаторского метода в деятельности компании может дать положительный результат.

По мнению третьих, важно находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

**Какая точка зрения из числа вышеназванных представляется Вам верной? Свой выбор обоснуйте. Какова специфика использования в стратегическом менеджменте системного анализа, теории информации, теории принятия решений?**

**1. Какие научные подходы, на Ваш взгляд, должны применяться в стратегическом менеджменте? Раскройте основные элементы логической модели стратегического менеджмента.**

**2. Изучите основные направления развития теории и методологии моделирования в стратегическом менеджменте. Какова типология методов и моделей, используемых в планировании? Дайте характеристику системе опережающих экономических индикаторов и специфике ее применения в краткосрочном и среднесрочном планировании.**

*Практическая работа № 4. «Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы. Соотношение стратегического менеджмента и других управленческих процессов»*

Процесс стратегического менеджмента обычно начинается с формулирования миссии организации. С. Фосс и Дж. Форт считают, что миссия – основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. По мнению же ряда других специалистов, миссия формулируется прежде всего с целью повышения социальной роли организации.

**1. Сравните вышеуказанные подходы. В чем их сильные и слабые**

**стороны? Каково Ваше мнение о роли миссии в стратегическом управлении фирмой?**

**2. Изучите понятия «миссия-предназначение», «миссия-ориентация»? Отражается ли в них двоякое предназначение миссии? Если да, то в чем конкретно? Приведите примеры указанных миссий.**

**3. Насколько, на Ваш взгляд, характерна формулировка «организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации» для стратегического управления, оперативного управления или обоих видов управления? Свой ответ обоснуйте.**

*Практическая работа № 5. «Конкурентоспособность продукции предприятия, методы ее оценки. Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений»*

**1. Стратегический анализ конкурентной позиции компании считается одной из основных задач менеджмента. Конечная цель стратегического анализа – определение «стратегических проблем», т.е. определение потенциальных опасностей и возможностей развития.**

По мнению одних специалистов, систематическая оценка конкурентной позиции фирмы – насколько она слаба или сильна по сравнению с ближайшими конкурентами – необходимый этап анализа состояния фирмы. По мнению других, использование концепции цепочек ценностей и других инструментов анализа издержек для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно.

**Какое из этих мнений Вам представляется правильным? Считаете ли Вы, что анализ и оценка внутреннего состояния компании и ее внешней среды, упорядочение целей организации являются необходимыми и достаточными для этапа разработки стратегии конкурентоспособного статуса предприятия?**

**2. Предположим, что Вы являетесь президентом крупной российской фирмы по производству электронной техники. По итогам прошедшего года фирма вошла в первую десятку наиболее прибыльных компаний страны. Однако в отчете аналитического отдела не указаны такие опасности, подстерегающие фирму в будущем году, как усиление конкуренции в первую очередь за счет расширения производства аналогичной продукции другими фирмами; появление и быстрое распространение крупных изобретений и новых технологий производства электронной техники; обострение «борьбы» за квалифицированные кадры между конкурирующими фирмами.**

**Каков Ваш прогноз развития ситуации? Как руководитель может доказать владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.**

**3. Каким образом Ваш прогноз должен быть учтен в долгосрочном, среднесрочном, краткосрочном и текущем планах развития фирмы?**

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЗАНЯТИЙ

Реализация компетенций:

- ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам; анализа учебной литературы по дисциплине «Корпоративная и социальная ответственность» для решения профессиональных задач, анализа научной литературы для решения профессиональных задач.

3. Соблюдение требований к решению задач: – правильное оформление; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

<b>4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
<b>Код</b>	<b>Авторы</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Назначение</b>	<b>Издательство</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество</b>
<b>Л1.1</b>	П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера	Стратегический менеджмент	учебник /; под ред. П.А. Михненко	М. : Университет «Синергия»	2015	ЭБС
<b>Л1.2</b>	А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии :	учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколовой, Л.Г. Зайцева.	М. : Юнити-Дана,	2015	ЭБС
<b>Л1.3</b>	Н.В. Лужнова, О.М. Калиева	Стратегическое маркетинговое управление	учебник	ОГУ	2017	ЭБС
<b>4.1. Дополнительная литература</b>						
<b>Л2.1</b>	А.Т. Зуб	Стратегический менеджмент	учебник для бакалавров : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп	М.: Юрайт,	2015	ЭБС
<b>Л2.2</b>	Ю.Н. Лапыгин.	Стратегический менеджмент	учеб. пособие для вузов : /– 2-е изд.	М.: Инфра-М,	2014	ЭБС
<b>Л2.3</b>	С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская	Стратегический менеджмент на предприятии	учеб. пособие для бакалавров	М.: Инфра-М	2014	ЭБС
<b>Л2.4</b>	М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, С.А. Широковских	Стратегический менеджмент :	учеб. пособие для бакалавриата : учеб. пособие для вузов /. – 2-е изд., стереотип.	М.: Кнорус,	2014	ЭБС

<b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>		
	<b>Наименование ресурса</b>	<b>Адрес</b>
<b>Э1</b>	Стратегические новости компаний мира	<a href="http://www.stplan.ru/news.php?num=61">http://www.stplan.ru/news.php?num=61</a>
<b>Э2</b>	Федеральный образовательный портал ЭСМ	<a href="http://ecsocman.hse.ru/text/19288412">http://ecsocman.hse.ru/text/19288412</a>
<b>Э3</b>	Стратегия РФ	<a href="https://strategy24.ru">https://strategy24.ru</a>
<b>4.3. Перечень информационных и дистанционных образовательных технологий</b>		
Операционная система Windows 7;		
Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office 2010 (Access, Excel, Power Point, Word и т.д.).		
Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;		
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»;		
Информационно-правовая система Гарант;		
Система дистанционного обучения «Прометей»;		
Система видеоконференцсвязи «Mirapolis Virtual Room»;		
Галактика Портал внутренних и внешних коммуникаций учебного заведения (личный кабинет обучающегося/преподавателя в ЭИОС НОУ МИЭП).		