

АНО ВО «Международный банковский институт»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
СТУДЕНТАМИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Профиль: «Управление бизнесом»
Квалификация выпускника: бакалавр

Санкт-Петербург
2017

Целью методических рекомендаций по изучению учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является обеспечение эффективности работы студентов с материалами дисциплины на основе рациональной организации ее изучения.

Несмотря на наличие учебников, которые для студентов являются основным источником информации, очень часто возникают ситуации, когда изменения в окружающей среде (например, в законодательстве и пр.) по конкретной теме не находят отражения в существующих учебниках или некоторые его разделы устарели, поэтому, лекции остаются основной формой обучения.

Отдельные темы дисциплины могут быть трудны для самостоятельного изучения студентами, поэтому необходима методическая переработка материала лектором. При существовании разнообразных концепций по отдельным темам лекции необходимы для их объективного освещения.

Поэтому посещение лекций по дисциплине обязательно для студентов.

Кроме того, для успешного овладения дисциплиной необходимо выполнять следующие требования:

1) посещать все лекционные и практические занятия, поскольку весь тематический материал взаимосвязан между собой и теоретического овладения пропущенного недостаточно для качественного усвоения знаний по дисциплине;

2) все рассматриваемые на лекциях и практических занятиях темы и вопросы обязательно фиксировать (либо на бумажных, либо на машинных носителях информации);

3) обязательно выполнять все домашние задания, получаемые на лекциях или практических занятиях;

4) проявлять активность на интерактивных лекциях и практических занятиях, а также при подготовке к ним. Необходимо помнить, что конечный результат овладения содержанием дисциплины необходим, в первую очередь, самому студенту;

5) в случаях пропуска занятий по каким-либо причинам, необходимо обязательно самостоятельно изучать соответствующий материал.

Существенным моментом для студента является возможность обсуждения и внесения предложений в тематический материал дисциплины. При этом необходим серьезный и глубокий критический анализ прочитанной научной литературы и содержания прослушанной по теме лекции.

Студенту также необходимо знать следующее:

Семинарские (практические) занятия по изучаемой дисциплине проводятся с целью изучения как теоретических вопросов, связанных с

овладением знаниями, так и практической стороны, связанной с основными принципами и приемами, изучаемыми в рамках курса.

Уровень усвоения теоретического материала проверяется посредством опроса по основным вопросам темы. При выполнении практических заданий обучающимся следует обосновывать свои ответы ссылками на источники, законодательные и нормативные документы. В методических материалах используются реальные практические ситуации, которые встречаются на предприятиях и в организациях. Обучающимся следует высказывать свое суждение в неоднозначных ситуациях в области изучаемой темы дисциплины.

Приведенные в методических материалах практические задания решаются аудиторно.

Практические задания по материалам условного предприятия помогут приобрести навыки работы с различными данными и прочей информацией.

Задания в виде кейсовых ситуаций направлены на развитие логического мышления, представляют возможность обучающимся сформулировать и высказать самостоятельные суждения и являются достаточно эффективным способом закрепления полученных теоретических знаний.

Уровень усвоения практического материала проверяется посредством выполнения письменных заданий, основанных на информации, взятой из существующей практики.

Контрольные вопросы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала и материала, изученного обучающимися самостоятельно по рекомендуемой основной и дополнительной литературе. Ответы на контрольные вопросы готовятся обучающимися самостоятельно и проверяются преподавателем на практических занятиях в ходе устного опроса, а также при проведении контрольных работ, текущего тестирования. Наиболее сложные вопросы обсуждаются с преподавателем на текущих практических занятиях.

Самостоятельная работа является неотъемлемой и важнейшей частью работы обучающихся, которая основана на более подробной проработке и анализе информации в изучаемой области. Поиск ответов на вопросы для самостоятельной работы в некоторых случаях предполагает не только изучение основной учебной литературы по дисциплине, но и привлечение дополнительной литературы по смежным дисциплинам, а также использование ресурсов сети Интернет. Ответы на вопросы для самостоятельной работы готовятся обучающимися самостоятельно и

проверяются преподавателем на практических занятиях в ходе устного опроса, а также при проведении контрольных работ, текущего тестирования.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы позволяют преподавателю применять интерактивные формы обучения при проведении аудиторных занятий, при самостоятельной работе студентов в виде дискуссий, диспутов, ролевых игр, обсуждения конкретных ситуаций в профессиональной деятельности обучающихся.

Результат студенческих ответов оценивается по следующим критериям: полнота раскрытия вопросов по каждому заданию; степень самостоятельности выполнения задания; оформление работы и ее презентация; исполнение сроков предоставления выполненных заданий; способность отвечать на вопросы преподавателя и студентов в ходе дискуссий по заданной научной теме.

Цель выполнения практических заданий по дисциплине «Стратегический менеджмент» – приобретение практических навыков разработки и принятия управленческих решений.

Выполнение практических заданий требует от обучающегося предварительного изучения лекционного материала, учебной и научной литературы и прочих информационных источников, в том числе периодических изданий и Интернет–ресурсов. Перечень тем практических занятий представлен в нижеприведенной таблице.

Таблица 1 – Содержание практических занятий по темам дисциплины и самостоятельная работа студента по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Название темы учебной дисциплины	Содержание практического занятия	Самостоятельная работа студента
1. Введение в стратегию. Теоретические основы стратегического менеджмента.	1. Введение в стратегию. 2. Предпосылки стратегического управления. 3. Условия и этапы становления стратегического менеджмента. 4. Эволюция стратегического менеджмента. 5. Сущность стратегического менеджмента. 6. Основные элементы стратегического менеджмента. 7. Научные школы стратегического менеджмента. 8. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. 9. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. 10. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. 11. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.	Эссе / доклады / рефераты / ситуации для анализа

	<p>12.Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.</p> <p>13.Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.</p> <p>14.Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.</p>	
<p>2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.</p>	<p>1.Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия (на примере конкретного предприятия).</p> <p>2. Эволюция инструментов стратегического анализа в системе стратегического управления.</p> <p>3. Сущность и место стратегического анализа в системе стратегического управления.</p> <p>4. Существующие методы проведения стратегического анализа.</p> <p>5. Управление внутренней средой организации.</p> <p>6. SWOT-анализ как обобщающий метод стратегического анализа.</p> <p>7. Основные составляющие макросреды организации. Стратегический анализ макросреды.</p> <p>8. Состав микросреды организации. Функциональные области внутренней среды организации.</p> <p>9. Понятие сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде фирмы.</p>	<p>Эссе / доклады / рефераты / ситуации для анализа подготовка к тестированию по предыдущей теме</p>
<p>3. Содержание стратегии и подходы к ее формированию.</p>	<p>1. Формулировка миссии.</p> <p>2. Использование миссии в практике стратегического управления.</p> <p>3. Цели и стратегические приоритеты.</p> <p>4. Понятие стратегии. Факторы, влияющие на стратегию. Элементы стратегии.</p> <p>5. Виды стратегий. Содержание стратегии как документа</p> <p>6. . Стратегическое решение. Подходы к разработке стратегии.</p> <p>7. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.</p> <p>8. Выявление и анализ стратегических проблем. Анализ действующей стратегии.</p> <p>9. Стратегия как объект управления.</p> <p>10. Стратегия как обобщающая модель деятельности фирмы.</p> <p>11. Стратегия как набор правил принятия решений.</p>	<p>Эссе / доклады / рефераты / подготовка к тестированию по предыдущей теме</p>
<p>4. Система стратегического управления как динамическая совокупность определенных управленческих процессов.</p>	<p>1. Система стратегического управления и ее этапы.</p> <p>2. Возникновение стратегического управления. Причины появления стратегического управления.</p> <p>3. Сущность стратегического управления. Разновидности стратегического управления.</p> <p>4. Текущее управление.</p> <p>5. Стратегия и стратегическое управление.</p> <p>6. Объекты, субъекты и уровни</p>	<p>Кейс / доклады / рефераты / подготовка к тестированию по предыдущей теме</p>

	стратегического управления. 7. Управление функционированием и развитием.	
5. Конкурентная стратегия фирмы.	<p>1. Стратегический менеджмент как управленческий процесс определения, создания и поддержания конкурентных преимуществ фирмы.</p> <p>2. Понятие конкурентоспособности фирмы. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности товара, фирмы, отрасли.</p> <p>3. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат.</p> <p>4. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа.</p> <p>5. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка.</p> <p>6. Стратегии освоения новаций – опоры на собственные силы, кооперации с партнерами, закупки новинок.</p> <p>7. Основные типы инновационного конкурентного поведения фирмы: виолентное, пациентное, эксплерентное, коммутантное.</p>	Эссе / доклады / рефераты / ситуации для анализа
6. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	<p>1. Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании.</p> <p>2. Портфельная матрица БКГ как метод оценки позиции фирмы на рынке. Гипотезы матрицы БКГ.</p> <p>3. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса».</p> <p>4. Портфельная матрица Мак-Кинси (McKinsey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы.</p> <p>5. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы.</p> <p>6. Основные стратегические альтернативы матрицы Мак-Кинси: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKinsey–GE.</p> <p>7. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл». Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы компании. Основные стратегические альтернативы матрицы.</p>	Эссе / доклады / рефераты / ситуации для анализа
7. Учет рисков в стратегическом управлении развитием	<p>1. Особенности, источники, конкурентных преимуществ и проблемы зрелых отраслей.</p> <p>2. Специфика конкурентных стратегий компаний в зрелых отраслях экономики.</p>	Эссе / доклады / рефераты / ситуации для анализа

предприятий.	3. Стратегические ловушки переходного периода отрасли. 4. Организационные последствия зрелости отрасли. 5. Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей. 6. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации. 7. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. 8. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.	анализа
--------------	---	---------

Приведенная таблица является указателем для студента: для получения зачета/допуска к экзамену необходимо выполнение указанных заданий в соответствующем виде.

Каждое задание объясняется преподавателем либо содержит краткие методические указания к его выполнению.

Само задание не распечатывается, сдается только решение задачи или ответ на задание (достаточно указание номера и наименования задания).

Расчетные задания, выполненные в Excel, сдаются в виде распечаток (недостаточно приведения только полученных результатов без промежуточных расчетов).

Текстовые задания – эссе, решения кейсов и пр. не должны превышать 1-2 страницы печатного текста. В случае совпадения текстов у двух и более студентов задание зачитывается только у одного студента (первого, сдавшего это задание).

Задания по подготовке докладов требуют от студентов большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы. Она включает несколько этапов и предусматривает длительную, систематическую работу студентов и помощь педагогов по мере необходимости:

- составляется план доклада путем обобщения и логического построения материала доклада;
- подбираются основные источники информации;
- систематизируются полученные сведения путем изучения наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, возможно, дает сам преподаватель;
- делаются выводы и обобщения в результате анализа изученного материала, выделения наиболее значимых для раскрытия темы доклада фактов, мнений разных ученых и требования нормативных документов.

К докладу по укрупненной теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Доклад должен сопровождаться презентационным материалом.

Сроки сдачи заданий регулируются преподавателем (как правило, предельный срок – зачетная неделя).

Стоит отметить, что самостоятельная работа требует от обучающегося предварительного изучения литературы и прочих информационных источников, в том числе периодических изданий и Интернет-ресурсов.

Для успешной самостоятельной работы студент может изучить литературу, приведенную в таблице 2.

Таблица 2 - Перечень литературы и прочих информационных источников для самостоятельного изучения

Название темы учебной дисциплины	Перечень литературы и прочих информационных источников для самостоятельного изучения
1. Введение в стратегию. Теоретические основы стратегического менеджмента.	1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html 2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html 3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html
2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.	1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html 2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html 3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html

<p>3. Содержание стратегии и подходы к ее формированию.</p>	<p>1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html</p> <p>2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html</p> <p>3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html</p>
<p>4. Система стратегического управления как динамическая совокупность определенных управленческих процессов.</p>	<p>1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html</p> <p>2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html</p> <p>3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html</p>
<p>5. Конкурентная стратегия фирмы.</p>	<p>1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html</p> <p>2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html</p> <p>3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html</p>
<p>6. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании</p>	<p>1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html</p> <p>2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный</p>

	<p>ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html</p> <p>3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html</p>
<p>7. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий.</p>	<p>1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71059.html</p> <p>2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71227.html</p> <p>3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html</p>