

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве методических указаний для студентов Самарского университета, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

*Составитель С.В. Климентьева*

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2019

УДК 338.2(075)  
ББК 65.080я7

Составитель ***С.В. Климентьева***

Рецензент д-р ист. наук, проф., зав. кафедрой государственного  
и муниципального управления **С. А. М а р т ы ш к и н**

**Стратегический менеджмент:** метод. указания / сост.  
*С.В. Климентьева.* – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 36 с.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, а также могут быть использованы при организации учебного процесса на других экономических и управленческих направлениях уровня бакалавриата.

Разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом. Включают методические рекомендации к выполнению основных форм аудиторной и самостоятельной работы по курсу, материалы для подготовки и проведения лекционных и практических занятий, средства контроля и самоконтроля знаний студентов.

Подготовлены на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 338.2(075)  
ББК 65.080я7

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Общая характеристика дисциплины и ее место в подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление проектами»).....</b>	<b>4</b>
1.1. Цели и задачи изучения дисциплины.....	4
1.2. Место дисциплины в структуре ООП .....	5
<b>2. Содержание дисциплины. Формы и содержание учебных занятий и работ, текущего и промежуточного контроля .....</b>	<b>6</b>
2.1. Содержание учебной дисциплины .....	6
2.2. План лабораторных занятий .....	7
2.3. План практических занятий (семинаров).....	8
2.4. План самостоятельной работы студентов.....	11
2.5. Текущий контроль .....	16
2.6. Промежуточный контроль .....	17
2.7. Балльно-рейтинговая система.....	18
<b>3. Методические рекомендации по изучению дисциплины .....</b>	<b>20</b>
3.1. Методические рекомендации по подготовке к лабораторным занятиям .....	20
3.2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям .....	21
3.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов .....	22
3.4. Методические рекомендации по выполнению отдельных видов самостоятельной работы .....	23
<b>4. Рекомендуемая литература и ресурсы сети Интернет .....</b>	<b>32</b>
4.1. Основная литература .....	32
4.2. Дополнительная литература.....	32
4.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов .....	33
4.4. Рекомендуемые периодические издания .....	34

# **1. Общая характеристика дисциплины и ее место в подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление проектами»)**

## **1.1. Цели и задачи изучения дисциплины**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предполагает формирование у студентов прочных теоретических знаний и практических навыков для проведения стратегического анализа и оценки среды хозяйствования организации, формирования альтернативных стратегий и проведения стратегического выбора, а также реализации выбранной стратегии: понятийный аппарат, составляющий ознакомление с основными инструментами стратегического анализа, видами стратегий, этапами и правилами разработки и реализации стратегии; формирование знаний о различных критериях и методах выбора и оценки стратегии организации; о методах проведения стратегического анализа, освоение на конкретных примерах практики формирования и реализации стратегии организации.

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен:

знать:

- основные понятия, категории и процессы стратегического менеджмента;

- основные методы и приемы стратегического анализа, формирования стратегических альтернатив и реализации стратегии организации;

уметь:

- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;

- проводить стратегическое прогнозирование и планирование деятельности организации под воздействием изменений внешней и внутренней среды;

владеть:

- методами определения стратегических направлений развития организации на основе стратегического анализа;

- методами разработки и реализации оптимальной стратегии организации для обеспечения ее конкурентоспособности.

## **1.2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной вариативной части образовательной программы.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» основывается на знаниях, полученных студентами в период предшествующего обучения по экономическим и управленческим дисциплинам.

Понятия и усвоенные закономерности, приобретенные навыки и умения, способности, сформированные в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент», могут быть использованы при написании выпускной квалификационной работы бакалавра.

## **2. Содержание дисциплины.**

### **Формы и содержание учебных занятий и работ, текущего и промежуточного контроля**

#### **2.1. Содержание учебной дисциплины**

**Тема 1. Понятие, сущность и процесс стратегического менеджмента.**

Значение и факторы развития стратегического менеджмента. Характеристика объекта в стратегическом менеджменте. Школы стратегического менеджмента. Особенности предмета и вероятные варианты стратегического менеджмента.

Общие понятия о сущности и логической модели механизма стратегического менеджмента. Целеполагание в стратегическом менеджменте. Интерпретация целей стратегического менеджмента. Методологические основы курса.

Понятие и отличительные черты стратегии. Виды стратегий. Доминантные понятия стратегического управления и их взаимообусловленность. Схема и структурные характеристики процесса стратегического менеджмента.

**Тема 2. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента.**

Внешняя среда организации. Суммарная модель стратегического менеджмента. Место и особенности стратегического анализа влияния внешней среды. Этапы и методические особенности анализа состояния внешней среды.

Внутренняя среда организации. Анализ ресурсов и использования потенциала организации. Характеристика ожиданий, цели и власти в системе стратегического анализа. Определение относительных преимуществ организации по текущему состоянию.

Методическая система формирования аналитической сводки характеристик сильных и слабых сторон организации в системе рыночных взаимодействий. Порядок интерпретации сводных материалов стратегического анализа.

### **Тема 3. Формирование альтернатив и стратегический выбор.**

Стратегические установки по ходу подготовки выбора. Миссия организации в системе стратегического выбора. Стратегические хозяйственные подразделения и стратегические зоны хозяйствования. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования.

Альтернативы развития предприятия. Корзина стратегий. Идентификация выбранной стратегии. Позиционирование организации в рамках альтернативного направления развития.

Оценка перспектив роста и вероятного образа действия руководства организации. Выбор стратегий. Особенности процедур согласования по ходу выбора стратегии. Методы оценки выбираемых стратегий на основе обязательных критериев. Суммарная оценка выбранной стратегии.

### **Тема 4. Реализация стратегии и контроль ее выполнения.**

Понятия о стратегических изменениях и факторах их формирования в системе реализации стратегии. Оценка стратегической гибкости и возможных результатов реализации стратегии.

Этапы реализации стратегии. Стратегическое планирование развития организации. Особенности организации управления процессами реализации стратегии. Управление сопротивлением при реализации стратегии. Схема организации контроля и направления совершенствования механизмов реализации стратегии.

## **2.2. План лабораторных занятий**

Тема курса	Вопросы, обсуждаемые на занятиях	Образовательные технологии
5. Анализ потенциала организации и ее внешней среды	- потенциал организации, его элементы и основные характеристики; - внешняя среда организации; - виды анализа потенциала предприятия и его внешней среды.	самоподготовка, беседа, выступления

6. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегическая зона хозяйствования, виды и характеристики;</li> <li>- критерии привлекательности стратегической зоны хозяйствования;</li> <li>- методы оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования.</li> </ul>	самоподготовка, беседа, выступления
7. Позиционирование организации в рамках альтернативного направления развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность позиционирования организации;</li> <li>- методы позиционирования;</li> <li>- возможности позиционирования компании при альтернативном направлении развития.</li> </ul>	самоподготовка, беседа, выступления
8. Методы оценки выбираемых стратегий на основе обязательных критериев	<ul style="list-style-type: none"> <li>- критерии выбора стратегии;</li> <li>- методы оценки стратегии;</li> <li>- оценка стратегий на основе обязательных критериев.</li> </ul>	самоподготовка, беседа, выступления

Количество, темы и объем лабораторных занятий определяются действующей Рабочей программой дисциплины.

### 2.3. План практических занятий (семинаров)

Тема курса	Вопросы, обсуждаемые на занятиях	Образовательные технологии
9. Методологический состав стратегического менеджмента и процесс	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значение и факторы развития стратегического менеджмента;</li> <li>- характеристика объекта в стратегическом</li> </ul>	самоподготовка, опрос, беседа, выступления, сообщения



<p>стратегического управления</p>	<p>менеджменте;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности предмета и вероятные варианты стратегического менеджмента;</li> <li>- общие понятия о сущности и логической модели механизма стратегического менеджмента;</li> <li>- интерпретация целей стратегического менеджмента;</li> <li>- методологические основы курса;</li> <li>- понятие и отличительные черты стратегии;</li> <li>- доминантные понятия стратегического управления и их взаимообусловленность;</li> <li>- схема и структурные характеристики процесса стратегического менеджмента.</li> </ul>	
<p>10. Анализ внешней и внутренней среды хозяйствования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие потенциала организации и его характеристики;</li> <li>- элементы потенциала организации, их взаимосвязь;</li> <li>- анализ ресурсов и использования потенциала организации;</li> <li>- характеристика ожиданий, цели и власти в системе стратегического анализа</li> </ul>	<p>самоподготовка, опрос, беседа, выступления, сообщения, решение задач</p>

	<p>определение относительных преимуществ организации по текущему состоянию;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- модель 7S в анализе организации;</li> <li>- место и особенности стратегического анализа влияния внешней среды;</li> <li>- этапы и методические особенности анализа состояния внешней среды;</li> <li>- ситуационный анализ.</li> </ul>	
<p>11. Формирование альтернативных вариантов стратегии, позиционирование организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегические установки по ходу подготовки выбора;</li> <li>- миссия организации в системе стратегического выбора;</li> <li>- стратегические хозяйственные подразделения и стратегические зоны хозяйствования;</li> <li>- оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования;</li> <li>- альтернативы развития предприятия;</li> <li>- корзина стратегий;</li> <li>- идентификация выбранной стратегии.</li> </ul>	<p>самоподготовка, опрос, беседа, выступления, сообщения, решение задач</p>
<p>12. Методы оценки и выбор альтернативных стратегий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка перспектив роста и вероятного образа действия руководства организации;</li> <li>- выбор стратегий;</li> <li>- особенности процедур</li> </ul>	<p>самоподготовка, опрос, беседа, выступления, сообщения, решение задач</p>

	<p>согласования по ходу выбора стратегии;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оценки выбираемых стратегий на основе обязательных критериев;</li> <li>- суммарная оценка выбранной стратегии.</li> </ul>	
<p>13. Условия и методы реализации стратегии, методы контроля реализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понятия о стратегических изменениях и факторах их формирования в системе реализации стратегии;</li> <li>- оценка стратегической гибкости и возможных результатов реализации стратегии;</li> <li>- стратегическое планирование развития организации;</li> <li>- особенности организации управления процессами реализации стратегии;</li> <li>- схема организации контроля и направления совершенствования механизмов реализации стратегии.</li> </ul>	<p>самоподготовка, опрос, беседа, выступления, сообщения, решение задач</p>

Количество, темы и объем практических занятий определяются действующей Рабочей программой дисциплины.

#### **2.4. План самостоятельной работы студентов**

Тема №	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Вид учебного задания	Форма контроля
Все темы	Подготовка курсовой работы	-	Защита курсовой работы

Все темы	Подготовка к практическим занятиям	-	Учет активности на занятиях
Все темы	Самостоятельное изучение тем курса	-	Учет активности на занятиях, сообщения, глоссарий, эссе, рефераты
1.	<p>Категориальный аппарат стратегического менеджмента</p> <p>Значение и факторы развития стратегического менеджмента;</p> <p>Сущность и логическая модель стратегического менеджмента;</p> <p>Современные экономические методы в системе анализа назначения стратегического менеджмента;</p> <p>Варианты стратегического управления и характеристика его целей;</p> <p>Цели стратегического менеджмента и их генезис;</p> <p>Сравнительная характеристика школ стратегического менеджмента;</p> <p>Теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;</p>	<p>глоссарий</p> <p>эссе</p>	<p>Выступление на практическом занятии, оценка эссе преподавателем, оценка реферата преподавателем</p>

	<p>Содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</p> <p>Понятие и сущность стратегического менеджмента;</p> <p>Предпосылки возникновения стратегического менеджмента;</p> <p>Характеристика трехмерной модели стратегического менеджмента;</p> <p>Методологические основы стратегического управления;</p> <p>Концепция жизненного цикла продукта в определении стратегических целей предприятия (организации);</p> <p>Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента;</p>	реферат	
2.	<p>Сущность и значение карты стратегической группировки в отрасли;</p> <p>Стратегическое видение и миссия организации в системе стратегического выбора</p> <p>Анализ влияния внешней среды на предприятие в системе стратегического менеджмента;</p> <p>Содержание</p>	<p>эссе</p> <p>реферат</p>	<p>Выступление на практическом занятии, групповое обсуждение, оценка эссе преподавателем, оценка реферата преподавателем</p>

	<p>стратегического анализа;  Анализ использования  потенциала предприятия и  внутренней среды  хозяйствования.  Матрица SWOT;  Содержание и назначение  модели М. Портера;  Матричные инструменты  анализа в стратегическом  менеджменте</p>		
3.	<p>Стратегические  хозяйственные  подразделения и  стратегические зоны  хозяйствования,  их назначение в системе  стратегического выбора;  Характеристика трудностей  и особенностей выделения  стратегических зон  хозяйствования;  Оценка привлекательности  стратегической зоны  хозяйствования;  Расчетно-аналитическая  схема формирования  портфеля стратегий  (возможные инструменты,  применяемые на различных  этапах интегрального  алгоритма);  Матричные инструменты  портфельного менеджмента  (в расчетно-аналитическом  составе); Применение  функционально-</p>	эссе	<p>Выступление на  практическом  занятии,  оценка эссе  преподавателем,  оценка реферата  преподавателем</p>

	<p>стоимостного анализа в портфельном менеджменте;  Средства математического моделирования и характеристика их возможностей в расчетно-аналитическом составе портфельного менеджмента;</p> <p>Содержание стратегического выбора;  Принципы выбора стратегии. Оценка выбранной стратегии;  Условия и содержание работ по осуществлению выбранной стратегии;  Особенности организации управления в зависимости от условий рыночной среды в стратегическом менеджменте;  Анализ конкурентов и их возможных действий в системе пяти сил;  Проблемно-целевой подход к процессу выработки стратегии организации.</p>	реферат	
4.	<p>Роль и значение личности руководителя при принятии стратегического решения;  Организация процесса реализации стратегии;  Оценка и контроль реализации стратегии;  Корпоративная культура и</p>	эссе	<p>Выступление на практическом занятии,  оценка эссе преподавателем,  оценка реферата преподавателем</p>

	<p>ее влияние на разработку и реализацию стратегии компании;</p> <p>Виды поведенческих стилей организации исходя из реакции на изменения в окружающей среде</p> <p>Разработка системы стратегического контроля в организации;</p> <p>Потенциал организации и его влияние на разработку стратегии;</p> <p>Стратегическое позиционирование;</p> <p>Формирование организационной структуры реализации стратегии;</p> <p>Значение организационной культуры для выработки и реализации стратегии</p>	реферат	
--	---	---------	--

Количество, темы и объем самостоятельных работ определяются действующей Рабочей программой дисциплины.

## 2.5. Текущий контроль

Текущий контроль результатов освоения дисциплины выполняется как на практических (семинарских) занятиях, так и в специально отведенные часы для индивидуального контроля.

В ходе изучения дисциплины студенты посещают занятия, самостоятельно готовятся к ним, выполняют индивидуальные учебные задания.

Изучая дисциплину «Стратегический менеджмент», студент должен быть готов к следующим формам текущего контроля:

- опросу в ходе семинарских занятий;
- тестированию;



- проверке конспектов;
- проверке выполнения лабораторных работ;
- выступлениям в ходе занятий;
- решению задач;
- выполнению курсовых работ и др.

Индивидуальные учебные задания выполняются в часы, отведенные для самостоятельной работы. При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрены:

- подготовка выступлений и сообщений по теме занятия;
- написание эссе и рефератов;
- написание глоссария.

Темы курсовых работ и индивидуальных заданий приведены в Фонде оценочных средств по дисциплине.

Индивидуальные учебные задания рассматриваются и оцениваются преподавателем. Задания могут быть предъявлены для оценки в письменном виде в часы контролируемой самостоятельной работы, а также переданы преподавателю общераспространенными средствами информационных технологий. Учебные задания по решению преподавателя могут быть представлены и обсуждены на практических занятиях.

## **2.6. Промежуточный контроль**

Учебным планом по дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрен промежуточный контроль в форме экзамена.

Традиционный экзамен проводится в форме устного ответа студента на вопросы экзаменационного билета, письменного решения включенных в билет задач, ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Перечень вопросов к экзамену и типовых задач содержится в Фонде оценочных средств дисциплины.

В случае полного и успешного освоения студентом программы учебной дисциплины преподаватель может принять решение о выставлении экзаменационной оценки без проведения экзамена в традиционной форме.

## 2.7. Балльно-рейтинговая система

Текущий и промежуточный контроль результатов освоения дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе.

Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение работ, запланированных Рабочей программой дисциплины.

На основе набранных баллов успеваемость студентов в семестре определяется следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

«Отлично» – от 86 до 99 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» – от 71 до 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» – от 60 до 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» – менее 60 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Распределение баллов, составляющих основу оценки работы студента по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» в течение семестра, приведено в Фонде оценочных средств по дисциплине.

Оцениваются:

- посещение занятий (присутствие на полном занятии);
- выступления на практическом занятии;
- выполнение лабораторных заданий и выступления по ним;
- контрольные задания и мероприятия;
- доклады и сообщения по теме занятий;
- глоссарий;
- эссе;
- рефераты.

Кроме того, возможно получение дополнительных 30 баллов за выполнение практико-ориентированных заданий (публикация научных статей, участие в студенческой научной конференции), которые необходимо заранее обговорить с преподавателем.

### **3. Методические рекомендации по изучению дисциплины**

#### **3.1. Методические рекомендации по подготовке к лабораторным занятиям**

Лабораторные занятия это важная форма учебного процесса. В процессе лабораторного занятия студенты находят подтверждение изученных ими теоретических положений, убеждаются в наличии определенных закономерностей и зависимостей. Они должны развивать самостоятельность мышления и его критичность, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать профессиональное сознание будущих менеджеров. В процессе лабораторных занятий вырабатываются необходимые каждому студенту навыки и умения публично выступать, логика доказывания, культура профессиональной речи, происходит усвоение умений исследовательской работы. Также лабораторные работы это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к итоговым формам отчетности – зачетам и экзаменам.

В выступлении на лабораторном занятии при защите результатов лабораторной работы должны содержаться следующие элементы:

- четкое формулирование соответствующего теоретического положения (например, понятия внешней среды, необходимого метода ее анализа и т.п.) в виде развернутого определения;
- приведение и раскрытие основных черт, признаков, значения и роли изучаемого явления;
- демонстрация подкрепления теоретических положений конкретными фактами из практики деятельности коммерческих организаций;
- грамотное и полное оформление результатов проведения лабораторной работы в форме отчета.

Темы лабораторных занятий определяются действующей Рабочей программой курса и известны студентам заранее. Для успешного проведения занятия к нему нужно подготовиться заблаговременно.

Подготовка к лабораторному занятию включает:

- изучение конспектов лекций, учебной и специальной литературы, источников в сети Интернет;

- ответы на контрольные вопросы, содержащиеся в учебной литературе;
- ознакомление с планом проведения лабораторной работы;
- подготовку к различным формам контроля знаний.

### **3.2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям**

Практические занятия также являются важной формой учебного процесса. Они способствуют закреплению и углублению знаний, полученных студентами на лекциях и в результате самостоятельной работы над учебной и научной литературой, нормативными источниками. Они призваны развивать самостоятельность мышления, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать профессиональное сознание будущих менеджеров. На семинарах вырабатываются необходимые каждому студенту навыки и умения публично выступать, логика доказывания, культура профессиональной речи. Кроме того, семинары – это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к итоговым формам отчетности – зачетам и экзаменам.

В выступлении на семинарском занятии должны содержаться следующие элементы:

- четкое формулирование соответствующего теоретического положения (например, понятия корпоративной стратегии, методов матричного анализа, этапов реализации стратегии и т.п.) в виде развернутого определения;
- приведение и раскрытие основных черт, признаков, значения и роли изучаемого явления или доказательства определенного теоретического положения;
- подкрепление теоретических положений конкретными фактами и примерами из практики действующих предприятий.

Темы практических занятий определяются действующей Рабочей программой курса и известны студентам заранее. Для успешного проведения занятия к нему нужно подготовиться заблаговременно.

Подготовка к практическому занятию (семинару) включает:

- изучение конспектов лекций, учебной и специальной литературы, источников в сети Интернет;
- ответы на контрольные вопросы и тесты, содержащиеся в учебной литературе;
- подготовку устных сообщений, составление тезисов для выступления;
- подготовку к различным формам контроля знаний.

### **3.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

Виды, объемы и содержание самостоятельной работы студентов устанавливаются на основании учебных планов и рабочих программ учебной дисциплины.

Задачами самостоятельной работы являются:

- повышение ответственности самих обучаемых за свою профессиональную подготовку, формирование личностных и профессионально-деловых качеств;
- расширение и закрепление знаний и умений, приобретенных в процессе аудиторной работы;
- применение полученных знаний и умений для решения конкретных управленческих задач.

Самостоятельная работа студентов состоит в проработке обзорного лекционного материала, в изучении материала учебной программы по литературным источникам, написании учебных работ, подготовке к семинарским занятиям.

Во избежание перегрузки студентов учебными материалами, происходящей, как правило, на конец семестра, студенту необходимо с 1 недели семестра получить у преподавателя учебные задания на самостоятельную проработку отдельных тем или их частей, подготовку к семинарским и лабораторным занятиям.

### **3.4. Методические рекомендации по выполнению отдельных видов самостоятельной работы**

#### **Эссе**

Эссе это авторский текст объемом 2 – 4 страницы, прозаическое сочинение. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Обычно эссе предполагает новое, субъективно окрашенное суждение о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель написания эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Подготовка эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Работа должна быть последовательной, логичной, завершенной.

Эссе должно содержать:

- четкое изложение сути поставленной проблемы,
- самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины,
- выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть:

- анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме,
- анализ материалов из средств массовой информации по использованию изучаемых моделей,

- подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями,
- подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Структура эссе:

- титульный лист (заполняется по единой форме);
- введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, ответ на который будет найден в ходе исследования;

- основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитую аргументацию и анализ, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию или анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы;

- заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

При написании эссе необходимо правильно использовать эмпирические данные и другие источники. Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту – один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если автор так полагает, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением).



Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом, и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Критерии оценки эссе могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям:

Критерий	Требования к студенту
Знание и понимание теоретического материала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;</li> <li>- используемые понятия строго соответствуют теме;</li> <li>- самостоятельность выполнения работы.</li> </ul>
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотно применяет категории анализа;</li> <li>- умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>- способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;</li> <li>- диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);</li> <li>- обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;</li> <li>- дает личную оценку проблеме;</li> </ul>
Построение суждений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ясность и четкость изложения;</li> <li>- логика структурирования доказательств;</li> <li>- выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;</li> <li>- приводятся различные точки зрения и их</li> </ul>

	<p>личная оценка;</p> <p>- общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.</p>
Оформление работы	<p>- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;</p> <p>- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;</p> <p>- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;</p> <p>- соответствие формальным требованиям.</p>

## Реферат

Реферат – самостоятельная научно-исследовательская работа, в которой студент раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Право выбора темы реферата предоставляется самому студенту, но тема в любом случае должна быть согласована с преподавателем.

Этапы работы над рефератом:

- выбор темы;
- подбор и изучение основных источников литературы (как правило, не менее 7-8);
- обработка и систематизация информации;
- разработка плана реферата;
- написание реферата;
- публичное выступление с результатами исследования.

Компоненты содержания реферата:

- титульный лист;
- план-оглавление (в нем последовательно излагаются название пунктов реферата, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);
- введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяется ее значимость и актуальность, указывается цель и задачи реферата);

- основная часть (каждый раздел, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из её сторон, логически является продолжением предыдущего, даются все определения понятий, теоретические рассуждения, исследования автора или его изучение проблемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме реферата);

- список литературы (в соответствии со стандартами).

Требования к оформлению реферата:

- работа оформляется на белой бумаге (формат А-4) на одной стороне листа;

- на титульном листе указывается Ф.И.О. автора, название вуза, тема реферата, Ф.И.О. научного руководителя (в соответствии с правилами оформления титульного листа письменной работы);

- в реферате обязательно должны присутствовать ссылки на использованную при его подготовке литературу;

- приложения: чертежи, рисунки, графики не входят в общий объем работы, их следует включать только в целях дополнения и уточнения основной части реферата;

- объем работы: 10-15 листов текста (кегель 14, междустрочный интервал 1.5 строки), список использованных в реферате источников - не менее 7-8.

Критерии оценки рефератов:

- обоснование выбора темы, соответствие теме, глубина и полнота раскрытия темы;

- наличие сформулированных целей и задач работы;

- адекватность передачи содержания первоисточников, наличие краткой их характеристики;

- наличие анализа различных точек зрения на рассматриваемую проблему и соответствующих выводов;

- логичность, связность, доказательность;

- теоретические положения подтверждены примерами из реальной практики;

- структурная упорядоченность (наличие введения, основной части, заключения, их оптимальное соотношение), наличие заголовков к частям текста и их соответствие содержанию;

- правильное оформление (наличие плана, списка литературы, культура цитирования, сноски), структурирование материала по разделам, параграфам, абзацам.

### **Доклад, сообщение**

Доклад на практическом занятии (семинаре) – это небольшая научно-исследовательская работа, в которой студент излагает суть проблемы, приводит разные мнения, примеры и высказывает свою точку зрения.

Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы. Она включает несколько этапов:

- составляется план доклада путем обобщения и логического построения материала по теме доклада;
- подбираются основные источники информации;
- изучаются наиболее важные научные работы по теме, систематизируются полученные сведения;
- в результате анализа изученного материала делаются выводы и обобщения, выделяются наиболее значимые для раскрытия темы доклада факты, мнения разных ученых и требования нормативных документов.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении обозначается актуальность исследуемой в докладе темы, устанавливается логическая связь ее с другими темами. В заключении формулируются выводы, делаются предложения и подчеркивается значение рассмотренной проблемы.

Устный доклад (сообщение) дает важный опыт выступления перед аудиторией. В ходе занятия студент учится публично излагать свои мысли, видеть реакцию слушателей, логично, ясно, четко, грамотным литературным языком излагать свои мысли, приводить доводы, формулировать аргументы в защиту своей позиции.

Сообщение отличается от доклада как меньшим объёмом информации, так и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами, уточнениями или

обобщениями, несут новизну, отражают современный взгляд на обсуждаемый вопрос.

Для подготовки сообщения студенту нужно:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно.

Тема доклада (сообщения) может быть выбрана из перечня типовых тем. Более предпочтительно, если тема доклада сформулирована студентом самостоятельно по итогам предварительного изучения соответствующей темы учебной программы и в соответствии со своими интересами. В любом случае, тема доклада должна быть согласована с преподавателем.

В случае невозможности презентации доклада (сообщения) в устном виде на занятии, их тезисы (тексты) передаются преподавателю для оценки.

### **Курсовая работа**

Выполнение курсовой работы является одним из условий допуска студента к сдаче экзамена. Студенты самостоятельно выбирают тему курсовой работы, но должны согласовать ее с преподавателем. Дублирование тем допускается только с разрешения преподавателя.

Перечень тем курсовых работ содержится в Фонде оценочных средств по дисциплине.

Курсовая работа должна содержать две главы.

Этапы работы над курсовой работой:

- выбор темы;
- подбор и изучение основных источников литературы (как правило, не менее 20);
- обработка и систематизация информации;
- разработка плана курсовой работы;
- написание курсовой работы;
- публичное выступление с результатами исследования.

Компоненты содержания курсовой работы:

- титульный лист;
- план-оглавление (в нем последовательно излагаются название пунктов работы, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяется ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи работы);

- основная часть, которая включает две главы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты исследуемой проблемы. При этом каждый раздел, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из её сторон, логически является продолжением предыдущего, даются все определения понятий, теоретические рассуждения, исследования автора или его изучение проблемы). Во второй главе приводятся практические аспекты, непосредственно связанные с приведенными в первой главе теоретическими исследованиями. Как правило, они включают в себя рассмотрение конкретного объекта (предприятия), существующее положение в исследуемой области управления объектом и обоснованные предложения автора работы по улучшению данного положения;

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме курсовой работы);

- список литературы (в соответствии со стандартами).

Требования к оформлению курсовой работы:

- работа оформляется на белой бумаге (формат А-4) на одной стороне листа;

- на титульном листе указывается Ф.И.О. автора, название вуза, тема курсовой работы, Ф.И.О. научного руководителя (в соответствии с правилами оформления титульного листа письменной работы);

- в курсовой работе обязательно должны присутствовать ссылки на использованную при ее подготовке литературу;

- курсовая работа должна содержать необходимый иллюстративный материал (таблицы и рисунки);

- приложения не входят в общий объем работы, их следует включать только в целях дополнения и уточнения основной части курсовой работы;

- объем работы: 22-29 листов текста (кегель 14, междустрочный интервал 1.5 строки), список использованных в курсовой работе источников - не менее 20.

Курсовые работы передаются преподавателю для оценки в письменном виде или направляются через сеть Интернет. Для этого могут использоваться электронная почта, система электронного дистанционного обучения Самарского университета и другие ресурсы сети Интернет, выбор которых остается за преподавателем. Также курсовые работы должны передаваться в электронную сеть вуза на согласование с преподавателем (в личном кабинете студента). Только согласованные работы могут быть оценены и защищены.

## 4. Рекомендуемая литература и ресурсы сети Интернет

### 4.1. Основная литература

1. Фролов, Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под ред. Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 154 с. – (Серия: Университеты России). – ISBN 978-5-534-09015-4. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/5B7DC58F-D519-4166-8637-3B04DCDD2648/strategicheskij-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov>.

2. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 321 с. – (Серия: Университеты России). – ISBN 978-5-534-03440-0. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/46082838-A7AA-4E0E-B9B5-6571DD0F5CFD/strategicheskij-menedzhment>.

### 4.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под ред. В. С. Абрамова. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 270 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7127-9. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/7402B3EF-9CC9-4B59-91C1-A614DF864325/strategicheskij-menedzhment-v-2-ch-chast-1-suschnost-i-soderzhanie>.

2. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под ред. В. С. Абрамова. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 246 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-7126-2. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/87A2240B-97C9-474C-A3AE-33E19DC70D58/strategicheskij-menedzhment-v-2-ch-chast-2-funkcionalnye-strategii>.



3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 290 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03369-4. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/263621EB-DAD6-4668-B4A9-C3991300995/strategicheskiy-menedzhment>.

4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 375 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03013-6. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A/strategicheskiy-menedzhment>.

5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 361 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Модуль.). – ISBN 978-5-534-03338-0. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A/strategicheskiy-menedzhment-organizaciya-strategicheskogo-razvitiya>.

6. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 158 с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-534-08723-9. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/9124D7EB-A0B3-4E99-8DC3-57BDC677BD02/strategicheskiy-menedzhment>.

7. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 333 с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-9916-5133-2. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/CF1E6223-C68E-487B-9165-4517C8EDE6B5/strategicheskiy-menedzhment>.

### **4.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации <http://mon.gov.ru>.

2. Федеральное агентство по науке и инновациям <http://www.fasi.gov.ru>.
3. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://www.nica.ru>.
4. УМО по классическому университетскому образованию России <http://www.umo.msu.ru>.
5. Портал «Корпоративный менеджмент» – Собрание справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке. <http://www.cfin.ru/>.
6. Московское отделение Project Management Institute <https://www.pmi.ru>.

#### **4.4. Рекомендуемые периодические издания**

1. Вестник Самарского государственного университета
2. Научно-практический журнал «Российское предпринимательство». <https://creativeconomy.ru/journals/rp/publication>.
3. Журнал «Проблемы экономики» [http://www.sputnikplus.ru/zhurnal\\_Problemy\\_ekonomiki.htm](http://www.sputnikplus.ru/zhurnal_Problemy_ekonomiki.htm).
4. Журнал «Стратегический менеджмент» <https://www.grebennikoff.ru/product/36/>.
5. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» <http://www.mevriz.ru/>.

Методические материалы

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания*

Составитель ***Климентьева Светлана Владимировна***

Редактор И.П. Ведмидская  
Компьютерная вёрстка И.П. Ведмидской

Подписано в печать 19.08.2019. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 2,25.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 49(P1M)/2019.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086 САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Изд-во Самарского университета.  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

ДЛЯ ЗАМЕТОК