



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

УТВЕРЖДАЮ

Директор ИДО

С.И. Качин

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания  
и индивидуальные домашние задания для студентов ИДО,  
обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент»

*Составитель А.Г. Данков*

<b>Семестр</b>	<b>6</b>
Кредиты	6
Лекции, часов	8
Практические занятия, часов	8
Индивидуальные задания	1
Самостоятельная работа, часов	128
Формы контроля	экзамен

Издательство  
Томского политехнического университета  
2014





Стратегический менеджмент: метод. указ. и индивид. задания для студентов ИДО, обучающихся по напр. 080200 «Менеджмент» / сост. А.Г. Данков; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 24 с.

Методические указания и индивидуальные домашние задания рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим семинаром кафедры менеджмента «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 года, протокол № \_\_\_\_.

Зав. кафедрой МЕН  
доктор экон. наук,  
профессор

И.Е. Никулина

### **Аннотация**

Методические указания и индивидуальные домашние задания по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначены для студентов ИДО, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент». Данная дисциплина изучается в одном семестре.

Приведено содержание основных тем дисциплины, указаны темы практических занятий. Приведены варианты домашних заданий, даны методические указания по их выполнению.





## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
Тема 1. Общая характеристика стратегического управления .....	6
Тема 2. Миссия и цель организации .....	7
Тема 3. Анализ внешней и внутренней среды организации.....	7
Тема 4. Выбор стратегии организации .....	8
Тема 5. Выполнение стратегии.....	9
Тема 6. Внедрение системы стратегического управления в практику организации .....	10
Тема 7. Технология принятия решений.....	11
Тема 8. Стратегический контроль и его функции .....	12
<b>3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>13</b>
<b>4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДОМАШНИЕ ЗАДАНИЕ .....</b>	<b>14</b>
4.1. Общие методические указания.....	14
4.2. Методические указания по выполнению ИДЗ.....	15
<b>5. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ .....</b>	<b>19</b>
5.1. Требования для сдачи экзамена .....	19
5.2. Вопросы для подготовки к экзамену .....	19
5.3. Образцы билетов к экзамену .....	21
5.3.1. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину дистанционно .....	21
5.3.2. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину по классической заочной форме.....	22
<b>6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>23</b>
6.1. Литература обязательная .....	23
6.2. Литература дополнительная .....	23
6.3. Интернет-ресурсы.....	23



## 1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» позволяет получить знания, необходимые: для принятия грамотных управленческих решений на основе выбора оптимальной долгосрочной стратегии развития предприятия; анализа динамичных условий внешней среды организации и определения эффективности реализации разработанной стратегии.

Дисциплина относится к дисциплинам профессионального цикла вариативной части. Она непосредственно связана с дисциплиной гуманитарного, социального и экономического цикла («Экономическая теория») и дисциплинами профессионального цикла («Менеджмент», «Экономика предприятия») и опирается на знания и умения, полученные при изучении данных дисциплин (*пререквизитов*).

*Корреквизитами* для дисциплины «Стратегический менеджмент» являются дисциплины профессионального цикла: «Бизнес-планирование», «Финансовый менеджмент» и дисциплины «Корпоративное управление» (для профилей Производственный менеджмент и Финансовый менеджмент).

Дисциплина нацелена на подготовку студентов:

- к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление предприятием;
- к экономической деятельности по выработке и реализации стратегии;
- к управлению процессами на предприятии, нацеленными на ресурсоэффективность.

При изучении дисциплины бакалавры должны научиться обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями стратегического менеджмента. Знать виды и особенности формулирования стратегии. Применять современные методы оценки стратегических альтернатив, использовать критерии выбора оптимальной стратегии.

В результате освоения дисциплины бакалавр должен

**знать:**

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью;



***уметь:***

- планировать деятельность организации и подразделений;
- оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций;
- рассчитывать экономическую эффективность внедряемых проектных и технологических решений;
- планировать операционную деятельность организации;
- калькулировать и анализировать себестоимость продукции;
- применять модели управления запасами, планировать потребность организации в запасах;
- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности;

***владеть:***

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль);
- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования.



## 2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ

### Тема 1. Общая характеристика стратегического управления

Стратегия как инструмент эффективной деятельности предприятий. Понятие стратегии. Формирование основ разработки стратегии. Основоположники теории экономической стратегии фирмы. От стратегического планирования к стратегическому управлению. Управление стратегическими возможностями как необходимое условие устойчивого экономического состояния предприятия. Сравнительная характеристика долгосрочного и стратегического планирования. Виды и роль стратегического планирования на разных уровнях управления. Жизненные циклы организации, технологии и товара; их влияние на выбор стратегии. Основные этапы цикла стратегического управления.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

#### Методические указания

При изучении темы необходимо усвоить понятия: *стратегия, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая бизнес-единица, жизненный цикл организации.*

#### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Приведите примеры стратегий и правил и проанализируйте, как они связаны между собой.
2. Дайте характеристику основным стратегиям поведения организации на рынке.
3. Что такое базисные стратегии? От состояния каких элементов они зависят?
4. Расскажите о стратегии концентрированного роста и ее типах.
5. Какие условия необходимы для применения стратегии интеграции? Назовите виды стратегии интегрированного роста.
6. Какие факторы определяют выбор стратегии диверсификации?
7. Охарактеризуйте виды стратегии диверсифицированного роста.
8. Дайте характеристику этапов определения стратегии фирмы.

## Тема 2. Миссия и цель организации

Понятие миссии организации, факторы, влияющие на ее определение. Цели организации. Идеальный сценарий будущего организации. Ценностные ориентации высшего руководства организации и типы предпочитаемых организационных целей. Установление целей организации. Характеристика целей организации: конкретность, измеримость, ориентация во времени, достижимость. Описание целей по основным направлениям деятельности организации. Модель Б. Карлофа: последовательность разработки миссии, целей и деловых стратегий организации и ее структурных подразделений.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### Методические указания

В результате изучения данной темы необходимо усвоить понятия: *видение, миссия и стратегические цели организаций, иерархия целей организации*. Основные критерии эффективных целей организации.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. От каких факторов зависит миссия организации?
2. Сформулируйте миссию организации, в которой вы учитесь (работаете).
3. Как соотносятся миссия и цели организации, в чем они различаются?
4. Расскажите о видах целей в организации.
5. Укажите основные различия стратегических и тактических целей.
6. Назовите общие направления для выработки целей.
7. Охарактеризуйте фазы установления целей и их содержание.

## Тема 3. Анализ внешней и внутренней среды организации

Общая характеристика внешних и внутренних ситуационных факторов организации. Анализ внешней среды. Анализ конкуренции и привлекательности отрасли. Нестабильность внешней среды и виды стратегического управления организацией: долгосрочное планирование, стратегическое планирование, выбор стратегических позиций, ранжирование стратегических задач. Метод позиционирования на матрице угроз и матрице возможностей. Анализ внутренней среды. SWOT-анализ.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### Методические указания

После изучения данной темы студенты должны знать понятия: *внешняя среда организации, макро- и микросреда, матрица угроз и возможностей* и *SWOT-анализ*.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие факторы входят в состав экономической компоненты? Охарактеризуйте влияние каждого из этих факторов.

2. Расскажите о существующих подходах к изучению компонентов внешней среды.

3. Каковы методы наблюдений при создании системы отслеживания внешней среды?

4. Назовите цели и задачи проведения анализа непосредственного окружения.

5. Как проводится анализ покупателей, поставщиков и конкурентов организации?

6. В чём сущность анализа рынка рабочей силы.

7. Охарактеризуйте содержание срезов внутренней среды и их связь с организационной культурой.

8. Какие приемы анализа среды применяются в стратегическом менеджменте?

9. Какие тенденции российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

10. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

11. Какие изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде?

### Тема 4. Выбор стратегии организации

Стратегические альтернативы роста организации. Эталонные стратегии развития. Корпоративные и функциональные стратегии. Модели формирования портфеля стратегий. Матрица Бостонской консультативной группы. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегические хозяйственные центры (центры роста). Выбор технологических стратегий. Модели выбора маркетинговых, инновационных и финансовых стратегий. Статистические модели выбора стратегических решений в условиях неопределенности.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### Методические указания

В результате изучения данной темы нужно знать понятия: *стратегическая альтернатива, портфельная стратегия, Матрица Бостонской консультативной группы, стратегические хозяйственные центры (центры роста)*.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на выбор стратегии?
2. Что такое матрица БКГ?
3. Какие показатели учитываются при формировании матрицы БКГ?

## Тема 5. Выполнение стратегии

Управленческий инструментарий обеспечения реализации стратегии. Разработка тактических планов и политики организации. Приведение в соответствие стратегии процедур и правил, действующих в организации. Формирование сметы затрат и источников финансирования стратегических планов. Роль собственника организации в процессе выбора и выполнения стратегии. Концепция управления по целям.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### Методические указания

В результате изучения данной темы нужно знать понятия: *реализация стратегии, объекты стратегических изменений: организация структура и организационная культура, управление по целям*.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит этап реализации стратегии?
2. Какова структура процесса реализации стратегии?
3. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии компании.
4. Какие организационные изменения осуществляются в системе стратегического управления?
5. Какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
6. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии и как оно проявляется?
7. Каковы рекомендации для преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям?



8. Какие способы преодоления противодействия запланированным организационным изменениям вы можете назвать?
9. В чем заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?
10. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления с точки зрения стратегического управления.
11. Какую роль в реализации стратегии играет организационная культура?

### **Тема 6. Внедрение системы стратегического управления в практику организации**

Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для организационного развития. Особенности стратегического планирования в жестких бюрократических организациях. Методика целевого управления. Технология планирования и реализации стратегии в мягких, демократических организациях. Методика партисипативного стратегического планирования.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

#### **Методические указания**

В результате изучения данной темы необходимо знать области проведения и проблемы проведения стратегических изменений, особенности стратегического планирования в жестких бюрократических организациях, технологии планирования и реализации стратегии в мягких, демократических организациях.

#### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какова структура процесса реализации стратегии?
2. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии компании.
3. Какие организационные изменения осуществляются в системе стратегического управления?
4. Какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
5. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии и как оно проявляется?



6. Каковы рекомендации для преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям?
7. Какие способы преодоления противодействия запланированным организационным изменениям вы можете назвать?
8. В чем заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?

## **Тема 7. Технология принятия решений**

Природа процесса принятия решений. Подходы принятия решений. Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные решения. Этапы рационального решения проблем. Выявление проблем. Модели описания желаемого и фактического состояния системы. Диагноз проблем. Классификация проблем по глубине их познания: рутинные, хорошо структурированные, слабо структурированные, неструктурированные проблемы. Методы анализа проблем различных классов. Формулировка ограничений и критериев для принятия решений. Условия неопределенности, недостатка информации. Поведенческие факторы принятия решений. Прогнозирование и оценка последствий принимаемых решений.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### **Методические указания**

В результате изучения данной темы необходимо знать основные методы анализа проблем различных классов; уметь формулировать ограничения и критерии для принятия решений. Также необходимо знать поведенческие факторы принятия решений и методы прогнозирования и оценки последствий принимаемых решений.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Определение групп влияния (стейкхолдеров). Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними
2. Стратегическое партнерство. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения.
3. Использование власти при принятии стратегических решений.
4. Роль и место маркетинга в стратегическом менеджменте.
5. Концепция и функции стратегического маркетинга. Соотношение стратегического маркетинга и стратегического менеджмента.



## **Тема 8. Стратегический контроль и его функции**

Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Контрольные системы (например, измерение организационного поведения). Контроль на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

### **Методические указания**

В результате изучения данной темы нужно знать роль контроля в реализации стратегии и типы систем контроля, контрольные системы (например, измерение организационного поведения). Так же необходимо знать, как осуществляется контроль на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите основные функции стратегического контроля?
2. Какие существуют виды контроля?
3. Какие этапы стратегического контроля вы знаете?



### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Тематика практических занятий**

##### **1. Анализ внешней и внутренней среды (2 часа).**

1. Цели и методы анализа внешней среды.
2. Внутренняя среда организации.

Цель: Закрепление теоретического материала по выработке стратегии развития организации.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

##### **2. Выработка стратегии развития организации (2 часа).**

1. Основные виды стратегий.
2. Критерии стратегического выбора.

Цель: Закрепление теоретического материала по методам анализа внешней и внутренней среды.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

##### **3. Реализация стратегии (2 часа).**

1. Основные этапы реализации стратегии.
2. Объекты стратегических изменений.

Цель: Закрепление теоретического материала по основным методам и проблемам реализации стратегии.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

##### **4. Стратегический контроль (2 часа).**

1. Виды контроля.
2. Основные этапы проведения стратегического контроля.

Цель: Закрепление теоретического материала по целям и методам стратегического контроля.

**Рекомендуемая литература:** [1–7].

## 4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДОМАШНИЕ ЗАДАНИЕ

### 4.1. Общие методические указания

В процессе выполнения индивидуального домашнего задания (ИДЗ) студенты должны получить навыки самостоятельного поиска и углубленного анализа информации по заданным темам.

Перед менеджерами часто стоит задача принятия решения о выборе оптимальной стратегии развития предприятия. Поэтому дисциплина «Стратегический менеджмент» играет важную роль в подготовке студентов. Выполнение ИДЗ позволяет закрепить и систематизировать изученный теоретический материал по разработке и реализации стратегии.

Индивидуальное домашнее задание включает подготовку реферата на представленную тему.

**Номер варианта задания (темы реферата) определяется по последним двум цифрам номера зачетной книжки.** Если образуемое ими число больше 16, то следует взять сумму этих цифр. Например, если номер зачетной книжки Д-11Г10/12, то номер варианта задания равен 2. Если номер зачетной книжки 3-3Б10/26, то номер варианта задания равен 8.

### Темы рефератов для выполнения ИДЗ

1. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегия и стратегический менеджмент.
2. Формулирование видения и миссии бизнеса.
3. Области проведения стратегических изменений.
4. Определение целей и задач бизнеса.
5. Проблемы проведения стратегических изменений.
6. Построение иерархии целей и задач организации.
7. Характеристика и цели анализа внешней среды.
8. Формирование матрицы БКГ.
9. Характеристика и цели анализа внутренней среды.
10. Характеристика и цели анализа ситуации в отрасли.
11. Организационная структура как объект стратегических изменений.
12. Анализ сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).
13. Организационная культура как объект стратегических изменений.
14. Основные этапы выполнения стратегии.
15. Стратегические изменения.
16. Стратегический контроль.

## 4.2. Методические указания по выполнению ИДЗ

### ПОДГОТОВКА, ОФОРМЛЕНИЕ И ЗАЩИТА РЕФЕРАТА

Реферат – это учебная работа, содержащая результаты теоретических и аналитических исследований по отдельной учебной дисциплине. Реферат является самостоятельной работой студента, выполняемой по учебному плану.

Реферат – обзор литературы по какой-либо проблеме (изложение содержания работ, книг, статей, с обозначением собственной позиции и позиций авторов по соответствующим вопросам).

Цели написания реферата:

- Закрепление, расширение и углубление теоретических знаний по дисциплине.
- Развитие практических навыков самостоятельной работы со специальной литературой (навыки анализа культурологических источников).
- Выяснение степени подготовленности студента к самостоятельным суждениям и оценкам идей, концепций, позиций.

Нормативный **объем реферата** (без приложений) – 10-15 страниц стандартного компьютерного текста в редакторе Microsoft Word, интервал полуторный, шрифт Times New Roman, размер 14 pt, нормальная жирность.

При расчете рекомендуемых объемов исключены большие таблицы, громоздкие рисунки, список использованных источников, приложения. Все иллюстративные материалы должны быть вынесены в приложения.

#### Структура реферата

Реферат должен включать в указанной ниже последовательности:

- титульный лист
- оглавление
- введение
- основную часть, разбитую на главы и параграфы
- заключение
- список использованных источников
- приложения (в случае необходимости)



**Титульный лист.** Образец оформления и шаблон титульного листа размещены на сайте ИДО (<http://portal.tpu.ru/ido-tpu>) в разделе СТУДЕНТУ → ДОКУМЕНТЫ.

**Введение.** Во введении излагается актуальность темы, степень разработанности темы в научной литературе, проблема, цель и задачи работы. Объем введения – 1-2 стр.

**Основная часть.** Содержание основной части должно соответствовать оглавлению. Основная часть представляет собой изложение результатов освоения темы. В ней демонстрируются умения самостоятельно работать с современной литературой, глубоко и всесторонне исследовать проблему, пользоваться современной научной терминологией.

Текст основной части делится на разделы, подразделы, параграфы в соответствии с содержанием и структурой рассматриваемых вопросов.

Текст может сопровождаться иллюстрациями.

Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа.

**Заключение.** В заключении содержатся краткие выводы по результатам выполненной работы, оценка полноты решения поставленных во введении задач. Объем заключения – 1-2 стр.

**Список использованных источников** характеризует глубину и широту изучения темы, демонстрирует эрудицию и культуру исследования. В список включают все источники, на которые есть ссылки в тексте, в алфавитном порядке.

Каждый документ, включенный в список, оформляется в соответствии с библиографической записью по ГОСТу. Образец оформления списка литературы размещен на сайте ИДО (<http://portal.tpu.ru/ido-tpu>) в разделе СТУДЕНТУ → ДОКУМЕНТЫ.

**Приложения.** В приложения рекомендуется включать материалы иллюстративного и вспомогательного характера: таблицы и рисунки большого формата, материалы справочного характера. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.



## Требования к оформлению реферата

Реферат выполняется на бумаге формата А4 (210×297).

**Размеры полей:** верхнее – 2,5 см., левое – 2 см., нижнее – 3 см., правое – 1,5 см.

**Абзацный отступ** – 1 см.

**Нумерация страниц.** Все страницы нумеруются от титульного листа, который считается первой страницей, хотя цифра «1» на нем не ставится. Страницы ставятся в правом нижнем углу.

**Заголовки.** Разделы, подразделы, параграфы должны иметь заголовки, отражающие их содержание и соответствующие оглавлению.

Точку и двоеточие в конце заголовков не ставят. После цифры нумерации заголовка точка ставится. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Не допускается выделение заголовка другим цветом, подчеркиванием.

Все заголовки отделяются от текста или от других заголовков пробелом или пробельной строкой. Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно удвоенному межстрочному интервалу; между заголовками раздела и подраздела – одному межстрочному интервалу.

Перед заголовком слова «раздел», «подраздел», «параграф» не указываются.

Нумерация заголовков допускается только арабскими цифрами. Заголовки «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» не нумеруются.

**Иллюстрации.** Иллюстрация располагается по тексту сразу после первого упоминания, если она размещается на листе формата А4. Если формат больше, ее следует помещать в приложении.

Все иллюстрации подписываются словом «Рис.» с указанием порядкового номера и названия (например, Рис. 1. Название рисунка), размер шрифта 13 pt.

Нумерация иллюстраций допускается как по разделам, так и сквозная. Название помещают под иллюстрацией симметрично изображению, в конце названия точку не ставят.

**Цитаты.** Цитировать авторов необходимо только по их произведениям. Когда источник недоступен, разрешается воспользоваться цитатой этого автора, опубликованной в другом издании. В этом случае ссылке должны предшествовать слова: Цит. по кн. ...

При цитировании нужно соблюдать точное соответствие цитаты источнику. Допустимы лишь следующие отклонения: могут быть модернизированы орфография и пунктуация по современным правилам, если это не индивидуальная орфография или пунктуация автора; могут быть пропущены отдельные слова в цитате при условии, что мысль автора не искажается и этот пропуск обозначается многоточием.

Цитаты закавычиваются. Ссылке на незакавыченные цитаты предшествует сокращенное слово «смотрите» (см.).

**Ссылки.** В тексте обязательны ссылки на источники данных, цитат, иллюстраций, таблиц и в других необходимых случаях.

При ссылке на использованные источники приводятся порядковые номера по списку использованных источников, заключенные в квадратные скобки (например, [9] или [9, 10]).

При ссылках на данный реферат указывают номера структурных частей текста, рисунков. При ссылках на структурные части текста указывают номера разделов, приложений, подразделов, пунктов: «в соответствии с разд. 2», «в соответствии с рис. 1.2».

### Порядок оценки реферата

Работа не допускается к зачету, если не носит самостоятельного характера и не соответствует требованиям, изложенным в данных методических указаниях. Обязателен самостоятельный подбор и изучение научной литературы по избранной теме (от 5 до 10 источников).

В реферате студент должен показать глубокие знания по избранной теме, понимание полноты решения поставленных задач и их научную значимость.

#### Работа не зачитывается, если

- реферат не носит исследовательского характера, в нем не раскрыта тема, нет анализа избранной проблемы, он не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях кафедры;
- не имеет выводов в соответствии с поставленными во введении задачами;
- в реферате допущены существенные ошибки.

## 5. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

### 5.1. Требования для сдачи экзамена

После завершения изучения дисциплины студенты сдают экзамен.

При определении результата экзамена учитываются результаты выполненного индивидуального домашнего задания.

Экзаменационный билет для студентов, сдающих экзамен по дистанционной технологии в онлайн-режиме, включает в себя 20 заданий: задания на выбор единственного ответа (8); задания на выбор множественных ответов (4); задания на установление последовательности (4); задания на установление соответствия (2); задания для краткого ответа (2). Образец билета приведен в п. 5.3.1.

Образец экзаменационного билета для студентов, сдающих экзамен в классической заочной форме во время сессии в Томске, приведен в п. 5.3.2. Экзаменационный билет включает два теоретических вопроса.

### 5.2. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Основные компоненты и этапы стратегического менеджмента.
2. Этапы формирования стратегии предприятия.
3. Роль и предпосылки становления стратегического менеджмента.
4. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
5. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегия, миссия, потенциал организации и др.
6. Исходные представления. Эволюция в теории и практике управления.
7. Стратегический аспект в управлении организацией. Сравнение стратегического и оперативного управления.
8. Пять задач стратегического управления.
9. Три этапа процесса стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегического выбора
10. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.
11. Изменение ментальности: вместо политики «от прошлого – к будущему» – политика «от будущего – к настоящему».
12. Стратегическое мышление. Модели стратегического менеджмента.
13. Типовые стратегии М. Портера.
14. Пирамида разработки стратегии. Выстраивание стратегической пирамиды.

15. Корпоративная, деловая, функциональная и операционная стратегия.
16. Функциональные стратегии фирмы: производственные и маркетинговые стратегии. Инновационные, технологические и инвестиционные и др. стратегии фирмы
17. Эталонные (базовые) стратегии.
18. Классификация стратегий: конкурентные, по уровням управления, эталонные и др.
19. Понятие миссии. Важность миссии. Компоненты миссии. Примеры миссии.
20. Долгосрочные и краткосрочные цели. Роль стратегических целей. Критерии в постановке целей. Примеры стратегических целей.
21. Дерево целей. Согласование целей по вертикали и по горизонтали.
22. Управление по целям.
23. Понятие внешней среды. Ближняя и дальняя внешняя среда. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
24. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды: внутренние и внешние стратегии.
25. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
26. Модель пяти конкурентных сил М.Портера.
27. Определение стратегии конкурентов. Анализ затрат конкурентов.
28. Метод анализа конкурентных преимуществ McKensey.
29. Анализ цепочки создания ценности. Использование ресурсов.
30. Оценка наличия внутренних ресурсов.
31. Матрица BCG «Бостон Консалтинг групп».
32. Анализ внутренней среды: сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ. Матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз.
33. Определение групп влияния (стейкхолдеров). Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними
34. Стратегическое партнерство. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения.
35. Использование власти при принятии стратегических решений.
36. Роль и место маркетинга в стратегическом менеджменте.
37. Концепция и функции стратегического маркетинга. Соотношение стратегического маркетинга и стратегического менеджмента.
38. Стратегии маркетинга, связанные с сегментацией рынка, разработкой товара, ценообразованием, товародвижением, стимулированием сбыта, удержанием конкурентных преимуществ.

39. Преодоление сопротивления изменениям.
40. Стратегии осуществления изменений.
41. Выбор стратегии изменений.
42. Принципы рациональной организации стратегии.
43. Руководство процессом выполнения стратегии.
44. Создание поддерживающих стратегию политики и процедур.

Приведение структуры организации в соответствие выбранной стратегии.

45. Причины выбора международных стратегий. Направления международного стратегического развития.

46. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию организации. Сильная и слабая корпоративная культура. Создание соответствия между стратегией и культурой.

### 5.3. Образцы билетов к экзамену

#### 5.3.1. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину дистанционно

1. Задание на выбор единственного ответа

***Укажите определение данного понятия.***

**Стратегический менеджмент – это...**

- 1) деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая предприятию быстро реагировать на изменения внешней среды
- 2) управление, которое опирается на солидный исторический опыт
- 3) принятие управленческих решений стратегами
- 4) современный менеджмент

2. Задание на выбор множественных ответов

***Завершите предложение.***

**К критериям эффективности целей относятся: ...**

- 1) измеримость и ориентированность во времени
- 2) нереальность и измеримость
- 3) достижимость и непротиворечивость
- 4) измеримость и одержимость

3. Задание на установление последовательности

***Установите последовательность основных этапов стратегического менеджмента:***

1. Формулирование миссии организации и целей
2. Анализ внешней и внутренней среды
3. Стратегический выбор

4. реализация стратегии оценка и корректирующие мероприятия

4. Задание на установление соответствия

***Установите соответствие между функциями стратегического управления (менеджмента).***

1. Функция контроля

2. Функция организации

3. Функция мотивации

4. Функция планирования и характером решаемых задач

***и их содержанием***

1. распределение задач и компетенций

2. сопоставление достигнутых результатов с запланированными

3. разработка планов и задач, на основе поставленных целей

4. процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону

5. Задание для краткого ответа

***Укажите термин, соответствующий определению.***

Деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая предприятию быстро реагировать на изменения внешней среды.

### **5.3.2. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину по классической заочной форме**

#### **Экзаменационный билет № XX**

1. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды: внутренние и внешние стратегии.

2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера.



## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Литература обязательная**

1. Данков А.Г. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А.Г. Данков Н.И. Королева; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.;
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент – СПб.: Питер, 2009. – 220 с.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. –7-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

### **6.2. Литература дополнительная**

5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.
6. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Высшее образование, 2007. – 492 с.

### **6.3. Интернет-ресурсы**

7. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.





Учебное издание

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания  
и индивидуальные домашние задания

*Составитель*  
**Данков Артем Георгиевич**

*Рецензент*  
*кандидат экономических наук,*  
*доцент кафедры менеджмента ИСГТ*  
**О.Н. Петухов**

*Компьютерная верстка О.В. Нарожная*

Подписано к печати    Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».  
Печать XEROX. Усл.печ.л. 1,69. Уч.-изд.л. 1,53.  
Заказ . Тираж    экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества  
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008

**ИЗДАТЕЛЬСТВО**  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30  
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru

