

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**Обнинский институт атомной энергетики –**  
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»  
**(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)**

## **ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (О)**

Одобрено на заседании  
Учёного совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ  
Протокол №23.4 от 24.04.2023

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**по освоению дисциплины**

#### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

*название дисциплины*

для направления подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

---

*код и название направления подготовки*

образовательная программа

---

**Цифровой маркетинг и цифровая логистика**

---

Форма обучения: очно-заочная

**г. Обнинск 2023 г.**

## ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент» (рекомендуемый режим и характер учебной работы, в том числе в части выполнения самостоятельной работы) – комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к практическим занятиям и/или лабораторным работам, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения..

Цель дисциплины – формирование у обучающихся целостного системного представления о стратегическом менеджменте как современной концепции менеджмента; обучение теоретическим основам, методологии проведения стратегического анализа; получение практических знаний и аналитических навыков, необходимых для разработки и реализации стратегии организации.

Задачи дисциплины:

- осознать место и роль стратегического менеджмента в системе управления организацией;
- изучить концептуальные основы стратегического управления, основные понятия и этапы стратегического менеджмента, типы стратегий;
- изучить процесс планирования и разработки стратегии;
- изучить методы принятия организационно-управленческих решений в области стратегического менеджмента
- изучить методологические подходы к управлению реализацией стратегии;
- приобрести практические навыки использования методического инструментария стратегического анализа, выработки и реализации стратегических решений.

Дисциплина реализуется в рамках базовой части и относится к профессиональному модулю.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Основными видами учебной работы по данной дисциплине являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. Для успешного освоения дисциплины студенты необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы.

## 1 Лекции

Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним.

Содержание лекционного курса по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлено в таблице

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
<b>Раздел 1. Общая концепция стратегического менеджмента</b>		
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Предпосылки развития стратегического менеджмента на российских предприятиях. Этапы развития стратегического планирования. Различные подходы к стратегическому менеджменту и пониманию стратегий в бизнесе.
2	Тема 2. Сущность стратегического менеджмента	Сущность и особенности стратегического менеджмента. Стратегические горизонты. Уровни разработки стратегии. Структура стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента.
3	Тема 3. Основные элементы стратегической концепции организации	Значение разработки миссии и видения для эффективного функционирования организации. Миссия организации и ее функции. Ограничения при формировании миссии. Элементы формулировки миссии. Разработка миссии бизнеса. Параметры выбора направления развития компании. Видение. Назначение видения. Преимущества четко изложенного стратегического видения. Структура видения будущего. Цели в видении и их классификация. Требования SMART к целям. Ценности организации.
<b>Раздел 2. Стратегический анализ организации</b>		
4	Тема 4. Анализ внутренней среды организации	Понятие и основное содержание стратегического анализа. Среда деятельности организации. Внутренняя среда организации. Жизненный цикл организации. Этапы жизненного цикла организации. Факторы успеха на этапах жизненного цикла организации. Исследование стратегического потенциала организации. Методы оценки стратегического потенциала организации. Оценка стратегического потенциала организации методом SNW. Оценка производственного потенциала. Оценка кадрового потенциала. Оценка финансового потенциала. Оценка организационно-управленческого потенциала. Оценка маркетингового потенциала. Итоговая оценка стратегического потенциала. Контрольная карта сильных и слабых сторон. Многофакторная диагностическая модель стратегического потенциала.
5	Тема 5. Анализ внешней среды организации	Внешняя среда функционирования организации. Макросреда, мезосреда, микросреда.

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		<p>Характеристика и методы анализа макросреды организации. PEST-анализ. Матрица угроз и возможностей.</p> <p>Основные элементы анализа мезосреды (непосредственного окружения).</p> <p>Характеристика и методы анализа микросреды организации. Источники силы клиента. Область давления клиента на организацию. Факторы противодействия давлению клиента. Источники силы поставщиков. Область давления поставщиков на организацию. Факторы противодействия давлению поставщиков.</p>
6,7	Тема 6. Анализ конкурентоспособности организации	<p>Конкурентные преимущества организации. Уровни конкурентоспособности организации. Факторы, определяющие конкуренцию в отрасли.</p> <p>Модель 5 сил конкуренции М. Портера. Факторы оценки конкурентного давления. Факторы противодействия появлению новых конкурентов. Факторы оценки угрозы появления товаров-заменителей. Стратегические действия по достижению конкурентных преимуществ.</p> <p>Классификация целей и стратегий конкурентов.</p> <p>Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности конкурентов. Взвешенная оценка влияния факторов мезосреды.</p> <p>Факторы конкурентоспособности предлагаемых товаров. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Показатели сильных сторон конкурентной позиции организации.</p> <p>Методы конкурентного анализа. Построение карты стратегических групп. Оценка конкурентной силы. Построение многоугольника конкурентоспособности.</p>
8	Тема 7. Принятие стратегических решений на основе SWOT-анализа	<p>Методология SWOT-анализа. Выявление сильных и слабых сторон организации. Определение возможностей и угроз внешней среды. Построение матрицы SWOT.</p>
<b>Раздел 3. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии организации</b>		
9,10	Тема 8. Формулирование и выбор стратегии организации	<p>Классификация стратегий. Стратегии развития. Стратегии конкуренции. Стратегии действий.</p> <p>Портфельный анализ. Стратегическая единица бизнеса. Стратегическая зона хозяйствования. Основные этапы портфельного анализа.</p> <p>Матрицы стратегического выбора. Матрица «Рост – доля рынка» (БКГ). Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция» (McKinsey). Матрица «Продукт – рынок» (Ansoff).</p> <p>Риски, связанные с выбором стратегии.</p>
11, 12	Тема 9. Конкурентные стратегии	<p>Внешние и внутренние конкурентные преимущества. «Жизненный цикл» конкурентных преимуществ.</p> <p>Конкурентные преимущества на основе низких издержек, дифференциации и концентрации продукции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия концентрации.</p>

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		Четыре стратегии конкуренции Ф. Котлера: «лидер рынка»; «бросающий вызов»; «следующий за лидером»; «нишер» (специалист). Стратегия «Фокусирование на клиенте». Предприятия, ориентированные на клиента. Способности предприятий, ориентированных на клиента.
13, 14	Тема 10. Функциональные стратегии	Маркетинговые стратегии. Составляющие стратегии маркетинга. Финансовая стратегия организации. Финансовый анализ как основа разработки финансовой стратегии организации. Производственные стратегии. Стратегия товара. Стратегия технологического процесса. Стратегия местоположения. Стратегия размещения. Стратегия поставки. Стратегия качества. Ресурсные стратегии. Стратегии инноваций. Кадровые стратегии. Стратегия привлечения персонала. Стратегия отбора персонала. Стратегия перемещения персонала. Стратегия занятости. Стратегия оценки деятельности.
15, 16	Тема 11. Реализация стратегии организации	Правила и этапы реализации корпоративной стратегии. Стратегия и организационная структура. Разработка организационной структуры управления в соответствии с выбранной стратегией. Роль корпоративной социальной ответственности в реализации стратегии. Соппротивление изменениям и методы его преодоления. Сбалансированная система показателей.

Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников.

Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена.

Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов.

Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами.

Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю. Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать.

Базовые рекомендации:

- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;
- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы, теоремы

и т.д.;

- передавайте излагаемый материал лектором своими словами;
- наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием;
- создайте свою систему сокращения слов;
- привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию;
- дополняйте материал лекции информацией;
- задавайте вопросы лектору;
- обязательно вовремя пополняйте возникшие пробелы.

Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях:

- слушать (и слышать) другого человека – это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности;
- если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука – это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?).

Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

## 2 Практические занятия (семинары)

Практические занятия являются важной частью учебного процесса в вузе. Они проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами и приёмами исследования, изучаемыми в рамках учебной дисциплины. Главной целью такого рода занятий является научиться применению теоретических знаний на практике.

Содержание практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлено в таблице.

Неделя	Наименование раздела/ темы дисциплины	Содержание
<b>Раздел 1. Общая концепция стратегического менеджмента</b>		
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Этапы развития стратегического планирования. Подходы к стратегическому менеджменту в бизнесе. Сравнение стратегического и оперативного управления.
2	Тема 2. Сущность стратегического менеджмента	Структура стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента.
2,3	Тема 3. Основные элементы стратегической	Миссия организации и ее функции. Элементы формулировки миссии. Видение и его назначение. Ценности

	концепции организации	организации. Сравнение миссии и целей организации. Разработка миссии, видения, целей организации.
<b>Раздел 2. Стратегический анализ организации</b>		
4,5	Тема 4. Анализ внутренней среды организации	Жизненный цикл организации, его этапы. Оценка стратегического потенциала организации.
6,7	Тема 5. Анализ внешней среды организации	PEST-анализ. Построение матрицы возможностей и угроз.
8-10	Тема 6. Анализ конкурентоспособности организации	Модель 5 сил конкуренции М. Портера. Взвешенная оценка конкурентной силы. Построение карты стратегических групп. Оценка конкурентной силы. Построение многоугольника конкурентоспособности.
10-12	Тема 7. Принятие стратегических решений на основе SWOT-анализа	Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT-анализ организации. Построение матрицы SWOT-анализа для принятия стратегических решений.
<b>Раздел 3. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии организации</b>		
12-13	Тема 8. Формулирование и выбор стратегии организации	Базовые стратегии. Построение матрицы «Рост – доля рынка» (БКГ). Анализ матрицы БКГ.
14	Тема 9. Конкурентные стратегии	Анализ и разработка конкурентных стратегий.
15	Тема 10. Функциональные стратегии	Анализ и разработка функциональных стратегий.
15-16	Тема 11. Реализация стратегии организации	Сбалансированная система показателей.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию студентами категориального аппарата изучаемой дисциплины, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста. Форма работы – диалог: и студенты, и преподаватель вправе: задавать друг другу вопросы, которые возникли и могут возникнуть у них в процессе изучения и обсуждения материала, делиться своими сомнениями, наблюдениями, приводить доводы «за» и «против» той или иной позиции, обосновывать возможность применения на практике тех или иных теоретических положений.

Для подготовки к практическому занятию студентам рекомендуется:

- изучить вопросы, которые будут обсуждаться на занятии;
- изучить список основной и дополнительной литературы, где студенты могут найти ответы на вопросы, обратить внимание на категории, которыми оперирует автор, выписать основные понятия и систематизировать их;
- разработать блок-схему, в которой найдут отражение все изучаемые вопросы темы;

- составить развернутый план изучаемого материала, который может быть использован для ответа на занятии.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Ввиду трудоемкости подготовки к практическому занятию преподаватель может предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

В заключение преподаватель подводит итоги практического занятия. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

При изучении дисциплины используется значительное количество интерактивных методов обучения. Студенты привлекаются к активной творческой работе с преподавателем по поиску и подбору различных учебных материалов с использованием Интернет-ресурсов, а также формирования навыков организации профессионального взаимодействия с различными специалистами.

### **3 Самостоятельная работа обучающихся**

Подготовка современного специалиста предполагает, что в стенах института он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность активизации его самостоятельной работы. С целью организации данного вида учебных занятий необходимо в первую очередь использовать материал лекций и семинаров. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров,

наполнение которых содержанием производится студентами на семинарских занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями.

В ходе изучения дисциплины студентам рекомендуется вечером того дня, когда было проведено занятие, прочитать лекцию или просмотреть решение задач на семинаре. За десять минут до начала лекции или семинара также прочитать предыдущую лекцию и просмотреть материалы семинара.

Самостоятельно изучается рекомендуемая литература, проводится работа с библиотечными фондами и электронными источниками информации, специальной литературой, статьями из профильных журналов. Реферирова и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы курса.

Подготовка к практическим занятиям, а также выполнение заданий для самостоятельной работы требует от студента навыков работы с литературными источниками:

- умение выделять главное в тексте;
- умение составлять опорную схему изученного материала, тезисный и развернутый план-конспект;
- свободное владение проработанным материалом;
- способность рассказать своими словами суть проблемы;
- умение объяснить и дать определение встречающимся в тексте новым научным терминам;
- умение находить в жизни ситуации, которые могут служить иллюстрацией теоретического материала, обсуждаемого на занятиях.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Важной является готовность студента к восприятию в курсе сочетания философского, теоретического материала с конкретным практическим, направленным на освоение умений и навыков практической организации профессиональной деятельности в образовательном учреждении.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

I - организационный;

II - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты

предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении;

- текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника;

- свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания

материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом;

- тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.