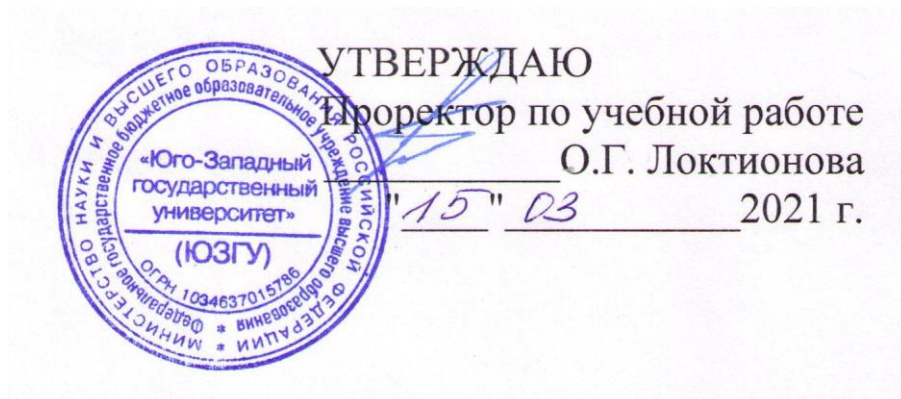


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 12.07.2022 16:19:53
Уникальный программный ключ:
9ba743e34c012eba476ffd12d064cf2791953be730df2374d16f3c0e536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



Стратегия и тактика организации

Методические указания

для практических занятий студентов

по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика предприятий и организаций в строительстве»

Курск 2021

УДК 658

Составитель: О.А. Полищук

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Н.А. Грачева*

Стратегия и тактика организации: методические указания для практических занятий студентов по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.А. Полищук. Курск, 2021. 37 с.

В методических указаниях содержится описание цели и задач изучения дисциплины «Стратегия и тактика организации» и задания для практических занятий по темам дисциплины. В методических указаниях также представлены ситуационные задачи для разбора и обсуждения. Приведен список рекомендуемой литературы для подготовки к занятиям и раскрыто информационное обеспечение дисциплины.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций в строительстве» очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 10.03.2021. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 1,7. Уч.-изд.л 1,6. Тираж 100 экз. Заказ. 432 Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 9

Содержание

Введение	4
1. Цель и задачи изучения дисциплины	5
2. Распределение часов практических занятий по темам.....	8
3. Задания для практических занятий.....	9
3.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии.....	9
3.2. Ситуационные задания	12
4. Рекомендации для студентов по проведению занятий.....	34
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	35
5.1 Учебная литература.....	35
5.2 Другие учебно-методические материалы	36
5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий.....	36

Введение

Дисциплина «Стратегия и тактика организации» изучается в соответствии учебным планом подготовки студентов ЮЗГУ по направлению «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций в строительстве».

Учебный план подготовки бакалавров в ЮЗГУ по направлению «Экономика» по вышеуказанному профилю разработан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению «Экономика» (ФГОС-2015), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 1327 от 12 ноября 2015 г.

«Стратегия и тактика организации» относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного плана подготовки бакалавров по направлению «Экономика» в ЮЗГУ.

Цель преподавания дисциплины «Стратегия и тактика организации» - сформировать у студентов систему знаний и представлений о стратегии и тактике организации, а также практические умения проведения стратегического анализа и использование его результатов в стратегическом управлении.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Стратегия и тактика организации» составляет 3 ЗЕТ (108 часов)

В соответствии с учебным планом очной формы обучения дисциплина изучается на III курсе в 6 семестре.

Форма контроля знаний – зачет.

На практических занятиях студенты приобретают навыки разбора конкретных ситуаций, обсуждения актуальных проблем стратегического управления, а также проблем разработки и реализации стратегии на российских предприятиях.

Основной формой проведения практических занятий является разбор конкретных ситуаций, решение ситуационных заданий. При подготовке к практическим занятиям следует опираться на материал, изложенный в лекциях, и учебную литературу, представленную в данных методических указаниях.

1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель преподавания дисциплины «Стратегия и тактика организации» - сформировать у студентов систему знаний и представлений о стратегии и тактике организации, а также практические умения проведения стратегического анализа и использование его результатов в стратегическом управлении.

Основные задачи изучения дисциплины «Стратегия и тактика организации»:

- ознакомить студентов с сущностью, видами и концепциями стратегического управления;
- ознакомить с классификацией стратегий и моделями стратегического выбора;
- научить студентов различать миссию, стратегическое видение организации и стратегические цели, а также ознакомить их с факторами, влияющими на стратегию организации;
- научить проводить стратегический анализ деятельности организации;
- развить навыки анализа внешней и внутренней среды организации при разработке стратегии;
- сформировать понимание процедур реализации стратегии организации;
- сформировать представление о различиях тактики и стратегии организации и понимание роли тактических задач в реализации стратегических целей.

В результате освоения дисциплины студенты должны

Знать:

- виды и концепции стратегического управления;
- классификацию стратегий;
- миссию, стратегическое видение организации, стратегические цели, а также факторы, влияющие на стратегию организации;
- содержание стратегического анализа организации и методы его проведения;
- модели стратегического выбора;
- механизм реализации стратегии организации;

- риски, возникающие в процессе стратегического планирования и управления;
- отличие тактики от стратегии, а также значение тактических задач организации в реализации стратегических целей.

Уметь:

- формулировать миссию, стратегическое видение организации, уметь ставить стратегические цели;
- проводить стратегический анализ деятельности организации;
- учитывать риски в стратегическом планировании и управлении;
- разрабатывать тактические задачи организации для реализации стратегических целей.

Владеть:

- навыками сбора информации для анализа внутренней и внешней среды для проведения стратегического анализа;
- основными методами стратегического анализа деятельности организации;
- навыками применения моделей стратегического выбора;
- навыками увязки тактических задач со стратегическими целями.

У обучающихся в процессе освоения дисциплины «Стратегия и тактика организации» формируются следующие компетенции:

- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ОПК-3);
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4);
- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты (ПК-4);

- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11);

- способность осуществлять оперативное планирование продаж, организовывать розничные продажи, реализовывать различные технологии продаж в страховании, анализировать эффективность каждого канала продаж (ПК-29).

2 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ТЕМАМ

На практических занятиях студенты навыки разбора конкретных ситуаций, обсуждения актуальных проблем стратегического управления, а также проблем разработки и реализации стратегии на российских предприятиях.

Распределение часов практических занятий по темам дисциплины

№	Наименование практического занятия	Кол-во часов
1	Стратегическое управление: основные понятия, виды и концепции	2
2	Стратегии фирм и их характеристика	2
3	Выбор направления развития организации: миссия, стратегическое видение и стратегические цели	2
4,5	Стратегический анализ предприятия	4
6	Модели стратегического выбора	2
7	Реализация стратегии организации. Управление стратегическими изменениями организации.	2
8	Учет рисков в стратегическом управлении развитием организации	2
9	Тактические задачи организации в реализации ее стратегических целей	2
Итого		18

3 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии

Тема 1. Стратегическое управление: основные понятия, виды и концепции

1. Понятие стратегического управления, его значение в обеспечении конкурентоспособности организации.
2. Виды стратегического управления.
3. Концепции стратегического менеджмента.
4. История развития стратегического управления (с учетом мировой практики).
5. Взаимосвязь стратегического управления и конкурентоспособности организации.
6. Стратегическое управление как наука и как искусство.
7. Развитие стратегического менеджмента в России и за рубежом.
8. Научные школы стратегического управления.
9. Мегатенденции современного развития мировой экономики и их влияние на стратегическое управление компанией.
10. Проблемы и стратегические цели развития экономики РФ, их связь со стратегическим развитием российских компаний.

Тема 2. Стратегии фирм и их характеристика

1. Понятие стратегии организации, различные подходы к определению «стратегия».
2. Причины, обуславливающие многообразие стратегий.
3. Классификация стратегий по уровням компании.
4. Классификация стратегий по типу развития.
5. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности.

Тема 3. Выбор направления развития организации: миссия, стратегическое видение и стратегические цели

1. Миссия организации, ее основные элементы.
2. Стратегическое видение.

3. Целеполагание, двойственный характер процесса целеполагания на предприятии.
4. Иерархия целей развития организации.
5. Постановка стратегических целей.
6. Ценности высшего руководства и характер их взаимоотношений с миссией и целями предприятия.

Тема 4. Стратегический анализ предприятия

1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа.
2. Этапы проведения стратегического анализа.
3. Анализ внешней деловой окружающей среды.
4. Анализ ресурсного потенциала предприятия.
5. Подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий.
6. Основные методы стратегического анализа.
7. Содержание и значение SWOT-анализа, его характеристика.
8. Содержание и значение PEST – анализа, его характеристика.
9. Матрица БКГ, основы построения и ее характеристика. Основные направления использования матрицы БКГ.
10. Содержание и назначение матрицы Мак-Кинзи.

Тема 5. Модели стратегического выбора

1. Основные модели, которые используются для выбора стратегии.
2. Содержание и назначение матрицы возможностей И. Ансоффа.
3. Основные стратегии, предложенные И. Ансоффом для сохранения и увеличения доли рынка.
4. Содержание и назначение матрицы «рынок-продукт» по А. Стейнеру.
5. Конкурентные стратегии по М. Портеру, их характеристика.
6. Классификация конкурентных стратегий, предложенная Ф. Котлером, их характеристика.
7. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукции.

8. Влияние состояния экономики, отраслевого цикла, цикла развития предприятия на стратегический выбор организации.

Тема 6. Реализация стратегии организации. Управление стратегическими изменениями организации

1. Основные этапы цикла реализации стратегии организации.
2. Стратегические изменения в организации. Лидирующие стратегические изменения.
3. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
4. Проблемы реализации стратегий в российских компаниях.
5. Принципы бюджетного менеджмента при разработке и реализации стратегии.

Тема 7. Учет рисков в стратегическом управлении развитием организации

1. Понятие риска, объективные и субъективные факторы риска.
2. Виды рисков по сферам влияния.
3. Риски внешней деловой окружающей среды.
4. Внутренние риски организации, их содержание и характеристика.
5. Схема процесса стратегического анализа рисков.
6. Качественный анализ рисков, связанных с деятельностью организации.
7. Количественный анализ рисков, связанных с деятельностью организации.
8. Методы управления рисками.

Тема 8. Тактические задачи организации в реализации ее стратегических целей

1. Тактика организации, отличия тактики от стратегии.
2. Особенности тактических планов.
3. Финансовая стратегия и тактика.
4. Стратегия и тактика управления ассортиментом.
5. Ценовая стратегия и тактика.

3.2 Ситуационные задания

Задание 1.

К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы Вы ему ответили?

Задание 2.

Представьте себе, что Вы специалист по стратегическому управлению и Вас пригласила известная компания проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите в компанию и проводите всестороннее обследование.

С чего Вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) с изучения целей фирмы;
- в) с тщательного анализа деятельности высших руководителей;
- г) с изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) с анализа производственного потенциала фирмы;
- е) с изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) с анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.

Задание 3.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли

выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 4.

Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

Задание 5.

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Что делать фирме в этой ситуации?

Задание 6.

Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 7.

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

Задание 8.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Задание 9. Сравните сильные и слабые стороны деятельности предприятия (на котором Вы проходили практику) с аналогичными характеристиками конкурентов, определите преимущества организации.

Задание 10. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими

свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление организациями, ориентирующимся на создание ценового преимущества, от управления организациями, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Задание 11. Выработайте и сформулируйте стратегию вашей организации (университета) в данном регионе с учетом целей, поставленных перед организацией.

Задание 12.

Ситуация для анализа

Американская корпорация 3М известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. По показателю рыночной капитализации 3М занимала 71 место в мире – 37,8 млрд. долл., по оценкам журнала «Fortune», 3М многократно называлась одной из лучших американских корпораций по качеству менеджмента. Суть стратегических изменений корпорации 3М – это масштабная реализация системных новаций.

Специалисты уже некоторое десятилетие пытаются раскрыть тайну корпорации 3М (Minnesota Mining and Manufacturing) – ее устройства, методов менеджмента и стратегии развития.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар, и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить шесть основных направлений:

- Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее ¼ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их

стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников.

- Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы.

- Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли.

- Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы, они могли обдумать и предложить собственные идеи. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% времени уделять таким разработкам.

- Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

- Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

В настоящее время 3М производит и реализует на глобальном рынке более 60000 наименований различных продуктов – от детских пеленок до лазеров и сложной медицинской техники. Весь бизнес 3М действительно может быть охарактеризован как инновационный. Корпорация тратит 1,0 млрд. долл. на научные разработки при ежегодном объеме реализации в 15 млрд. долл. В ситуациях, когда компания не видит дальнейшей возможности совершенствовать свои продукты, она, как правило, от соответствующих подразделений избавляется. Конек 3М – именно инновации, просто борьба за уже освоенный и насыщенный рынок ей не интересна.

Позднее от корпорации отделилось подразделение, производящее фотопленки; то есть пятая часть стала отдельной компанией, потому что ЗМ не стала вкладывать огромные средства в борьбу за место на высококонкурентном рынке.

Таким образом, инновация как раз и является тем механизмом, который позволяет ЗМ успешно развиваться. «Раскруткой» механизма инновации занимаются системы стратегического и тактического управления и весь менеджмент корпорации в целом. При этом к адекватным направлениям стратегических изменений относятся следующие:

- Целевое изменение в структуре корпоративной стратегии – это системный приоритет №1 как стратегии, так и тактики развития направления «Исследования и разработки».

- Стратегические и тактические изменения, обеспечивающие реализацию принципа единства применяемых технологий и обслуживаемых рынков.

- Изменения в финансовой стратегии: централизация стратегических финансов на корпоративном уровне; приоритетное обеспечение исследований и разработок, независимость стратегических финансов от администраций предприятий, которые производят продукты корпорации.

- Финансовая стратегия корпорации ЗМ разрабатывается на 5 лет, основной инструмент ее конкретизации и гибкого уточнения – 2-летний скользящий план с полной детализацией только по первому году.

- Приоритет исследований и разработок обеспечивается стратегией и тактикой по опережающим темпам обновления выпускаемого продукта, а также по скорости обновления применения технологий.

Стратегический приоритет инноваций – это и адекватные изменения системы мотивации персонала, и соответствующая корпоративная культура.

Новация в ЗМ – это всеохватывающая стратегически-тактическая органическая система.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?

2. Какова роль менеджеров в успехе фирмы?

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

Задание 13.

Практическая ситуация Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатилетней дочери мистера Смита. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 2015 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Таблица - Структура оборота отеля «Лазурный берег», (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал

шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы для анализа ситуации:

Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?

Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

Проведите SWOT-анализ отеля «Лазурный берег».

Проведите SNW-анализ отеля «Лазурный берег».

Задание 14.

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Задание 15.

Проанализируйте формулировки миссий разных компаний. В чем заключается основная идея составления миссии компании? Как Вы оцениваете предложенные миссии организаций. Соответствуют ли они деятельности предприятия.

Часто вопрос формулировки миссии организации кажется слишком очевидным. В коммерческих организациях на вопрос о том, какова миссия организации, можно получить простой, лаконичный и в корне неверный ответ: «прибыль». Однако дело в том, что миссия отражает не столько внутренние проблемы самой организации, сколько потребности внешних по отношению к ней субъектов, отвечая на вопросы о том, чем и кому полезна организация, какую и чью потребность она удовлетворяет.

Примеры формулировок миссий различных действующих организаций. В каждой формулировке указана только суть миссии:

Lucent Technologies

Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей, предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время в любом месте.

Рекламное агентство «Прайм» (Санкт-Петербург)

Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.

Центр управленческого консультирования «РЕШЕНИЕ» (Санкт-Петербург)

Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

Задание 16.

Ознакомьтесь с деятельностью компании «ЗМ», оцените роль и место миссии в системе управления компанией.

Компания ЗМ

Реальное использование миссии для формирования корпоративной культуры и укрепления общих ценностей,

разделяемых работниками фирмы, может служить практика известной американской компании «Minnesota Mining and Manufacturing Company» – 3М. В компании 3М каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Компания 3М – одна из тех 30-ти компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс Доу Джонса. Ее штаб-квартира расположена в городе Сент-Пол на севере США, а ее история насчитывает почти 100 лет. Обращает на себя внимание тот факт, что компания широко использует визуальные образы, для того чтобы донести некоторые базовые идеи до сотрудников компании. Так, в корпусах можно увидеть постер с изображением багрового заката и парящего над горами американского орла, ниже крупными буквами набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха».

Сотрудник 3М получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. дол. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут шанс. Взамен он будет работать в единой команде ради цели компании.

Цель 3М, или ее миссия, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, ее идея лежит в основе всех действий. Десять из десяти высших руководителей 3М начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию.

Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей. Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцелярские товары и световозвращающие материалы. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли,

появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследования нужд потребителей здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, — с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов — со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» — оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу.

Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

В составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Вопросы к ситуации:

1. В чем заключается основная деятельность?

2. Сформулируйте суть стратегии развития компании ЗМ. Объясните какие бы организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям.

3. Какова миссия, цель и стратегия компании ЗМ.

4. Составьте стратегические, финансовые, долгосрочные и краткосрочные цели компании.

5. Назовите основные факторы конкурентного преимущества.

Задание 17.

Деловая игра «Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям».

Цели игры:

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.

2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.

3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

Исходные теоретические положения:

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели. Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкурентными;
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации: маркетинг; производство; научно-исследовательские разработки (инновации); финансы; персонал; менеджмент.

Методические указания:

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

Задание:

1. Выбрать тип организации и сформировать ее миссию.
2. Исходя из формулировки миссии, определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.
6. Составить отчет.

Исходные данные:

Организация:

- государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и т.п.)
- торгово-посредническая фирма;
- фирма, производящая мебель;
- ювелирно-художественная фирма;
- малое предприятие по производству ТНП;
- предприятие, оказывающее услуги населению.

Задание 18.

Управленческая ситуация № 1

Руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения следующих проблем. Промышленный спад в период кризиса привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Управленческая ситуация № 2

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации № 1, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом,

привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Вопросы: Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Управленческая ситуация № 3

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Вопросы: Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Задание 19.

Выберите организацию из указанного списка.

Проведите анализ по указанному плану и подготовьте доклад на тему «Возможности и пути развития на ближайшие три года».

Организация:

коммерческий банк, имеющий генеральную лицензию Банка России на совершение валютных операций;

санаторий (местный);

туристическое агентство;

завод по производству телевизоров;

услуги (любые);

продуктовый магазин;
магазин «Мода».

План анализа:

миссия и цели, стратегия;

внешняя среда косвенного воздействия;

внешняя среда прямого воздействия; внутренняя среда;

взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;

взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация).

Задание 20.

Провести ресурсный анализ с выявлением ключевых компетенций предприятия.

Сформировать цепочку ценностей предприятия с учетом видов деятельности и их влияния.

Смоделировать ситуацию, в которой требуется сокращение цепочки ценностей.

Задание 21.

Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

Задание 22.

Проведите PEST-анализ предприятия. Четко опишите влияние каждого фактора. Определите наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

Задание 23.

Проведите анализ по модели пяти сил конкуренции, приведите подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оцените влияние ближайшего окружения на предприятие.

Задание 24.

Проведите SWOT-анализ компании ОАО «Российские железные дороги» и сделайте выводы по его итогам.

Задание 25.

Выделите сильные и слабые стороны деятельности сервисного предприятия, а также возможности и угрозы предприятия. Заполните следующую таблицу. Сформируйте на основе анализа стратегические альтернативы развития.

Таблица – Матрица SWOT -анализа

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ (Сила и Возможности)	Поле СИУ (Сила и Угрозы)
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ (Слабость и возможности)	Поле СЛУ (Слабость и Угрозы)

Задание 26.

Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия, на котором Вы проходили практику. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.

Задание 27.

Ситуационная задача.

Портфель направлений деятельности завода электронной техники включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Данные об объемах продаж этих СБЕ и их главных конкурентов приведены в таблице.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Объем продаж, млн шт.	Число Конкурентов, шт.	Объемы продаж 3-х главных конкурентов, млн шт.	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

1. Проведите анализ портфеля завода методом БКГ и дайте диагноз его состояния.

2. Какие рекомендации вы можете дать по результатам вашего анализа? Какую стратегию нужно выбрать для каждой СБЕ?

3. Перечислите условия, которые необходимо выполнить для применения метода БКГ.

Задание 28.

Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Задание 29.

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Задание 30.

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности.

Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

Задание 31.

Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

Задание 32.

Фирма *EPS Ltd*, основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере Телекоммуникации, булочные. География клиентов – Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, искажают передаваемую информацию, затрудняют компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что, несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

Вопросы:

1. Сформулируйте основные маркетинговые цели компании.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

Задание 33.

В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации,

закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.

Проанализируйте деятельность компаний Coca-Cola и McDonalds и определите их ключевые факторы успеха. Существуют ли общие для этих компаний ключевые факторы успеха? Сформулируйте ваше видение корпоративной стратегии для каждой из компаний.

Информация для анализа

Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейшей вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и напитки, обогащенные минеральными веществами, – Аквариус. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe.

На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола – известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается почти в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании.

McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. На конец 2018 года под торговой маркой McDonald's работало 37 855 ресторанов (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялось по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах.

В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное

использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé».

4 РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Стратегия и тактика организации» являются лекции и практические занятия, которые студенту не рекомендуется пропускать без уважительных причин.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине. В начале каждого практического занятия преподаватель опрашивает студентов по очередной теме, которая была рассмотрена на лекциях и дополнительно изучена ими самостоятельно. По результатам практических занятий преподаватель оценивает, насколько закреплён теоретический материал, пройденный на лекциях.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При необходимости студент может получить консультацию у преподавателя согласно графику, утвержденному заведующим кафедрой на очередной семестр.

5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Учебная литература

Основная литература

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856> – Текст: электронный.

2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 302 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797> – Текст : электронный.

3. Крыжановская, О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон. текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с. – Текст: электронный.

4. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – Москва : Юнити, 2015. – 623 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473> – Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

5. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2017. – 305 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> Текст: электронный.

6. Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> – Текст: электронный.

7. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214> - Текст : электронный.

8. Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е.В. Родионовой; – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 272 с.: Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109> – Текст : электронный.

9. Шаныгин, С.И. Стратегическое управление организацией: теоретико-методологический подход / С. И. Шаныгин. - Санкт-Петербург : Наука, 2011. - 186 с. - Текст : непосредственный.

10. Куприянов, Н.С. Стратегический менеджмент в строительстве : учебное пособие / Н. С. Куприянов, О. В. Михненко, Т. С. Щербакова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 336 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный.

5.2 Другие учебно-методические материалы

Периодические издания по экономическим наукам в библиотеке университета:

- Экономист
 - Менеджмент в России и за рубежом
 - Известия Юго-Западного государственного университета.
- Серия Экономика, Социология, Менеджмент

5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>

Научная электронная библиотека eLibrary.ru – <http://elibrary.ru>

www.i-u.ru (Электронная библиотека Интернет - Университета).

<https://strategyjournal.ru/> - Журнал «Стратегия».

<https://www.jsdrm.ru> - «Стратегические решения и риск менеджмент»

<https://www.strategybusiness.ru> – «Стратегии бизнеса»-
электронный научно-экономический журнал.

<http://www.grebennikoff.ru/product/36> – Журнал «Стратегический менеджмент».