

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для магистрантов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
очной формы обучения*



Могилев 2025

УДК 338.24
ББК 65.290-2
С 83

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «7» мая 2025 г.,
протокол № 15

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Синица

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине
«Стратегический менеджмент» содержат вопросы для обсуждения проблем ме-
неджмента, ситуации для анализа, тесты, практикующие упражнения, домашние
задания.

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать 12.08.2025. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 2,0. Тираж 21 экз. Заказ № 554.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2025

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Основы стратегического управления	5
Тема 2. Развитие управленческого структурного мышления.....	7
Тема 3. Стратегический анализ внешней среды организации.....	9
Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды организации.....	11
Тема 5. Портфельный анализ и методы его проведения.....	13
Тема 6. Стратегическое позиционирование	15
Тема 7. Формирование стратегии.....	16
Тема 8. Процесс реализации стратегии.....	17
Тема 9. Типы конкурентной стратегии и их практическое применение.....	20
Тема 10. Стратегия и структура организационной культуры	23
Тема 11. Стратегическое управление в интеграционных процессах.....	25
Тема 12. Глобальные стратегии.....	27
Тема 13. Управленческая парадигма, ее гибкость и изменения	29
Список литературы	31

Введение

Главными особенностями современной экономической мысли являются направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства в условиях дефицита ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами, ускорение перехода к инновационному развитию. Поэтому система управления, отвечающая таким требованиям, а также логике и закономерностям социально-экономического процесса, должна быть четкой и действенной.

В современных условиях одним из приоритетных направлений перестройки управления экономики является осмысление основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в повседневной практике, особенно на уровне предприятий.

Управление предприятием – это адаптация. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется влиянием многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет осознать эту истину.

При изучении курса «Стратегический менеджмент» заслуживает внимание англоязычная литература, которая наиболее полно освещает зарубежный опыт рыночной экономики, что нашло отражение в методических рекомендациях.

Цель методических рекомендаций – помочь будущим специалистам овладеть основами современного менеджмента, рассмотреть наиболее важные вопросы его организации, изучение которых даст студентам возможность получить представление о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях постоянно меняющейся экономической обстановки.

Знание основных положений менеджмента имеет немалое значение и для практической деятельности специалистов, т. к. успех их деятельности может быть гарантирован при учете не только реальной ситуации, но и непредвиденных обстоятельств.

Основное направление проведения практических занятий по менеджменту – это закрепление и углубление полученных знаний с помощью контрольных вопросов по теме, ситуаций для анализа, тестов, практикующих упражнений и домашних заданий. Выполнение в полном объеме практических заданий поможет будущим специалистам научиться формировать цели коллектива, прогнозировать, экономически оценивать и принимать правильные управленческие решения.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий помогут студентам «соединить теорию с практикой» и выйти на более высокий уровень усвоения материалов по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Тема 1. Основы стратегического управления: основные понятия стратегического управления

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность стратегического управления.
- 2 Эволюция стратегического мышления (эволюция бизнес-модели).
- 3 Место стратегического управления в общей системе управления.
- 4 Основные понятия стратегического управления.
- 5 Задачи стратегического управления и базовая модель стратегического управления.
- 6 Стратегические единицы бизнеса.

Задание

Заполните схему «Модель стратегического управления» (рисунок 1).

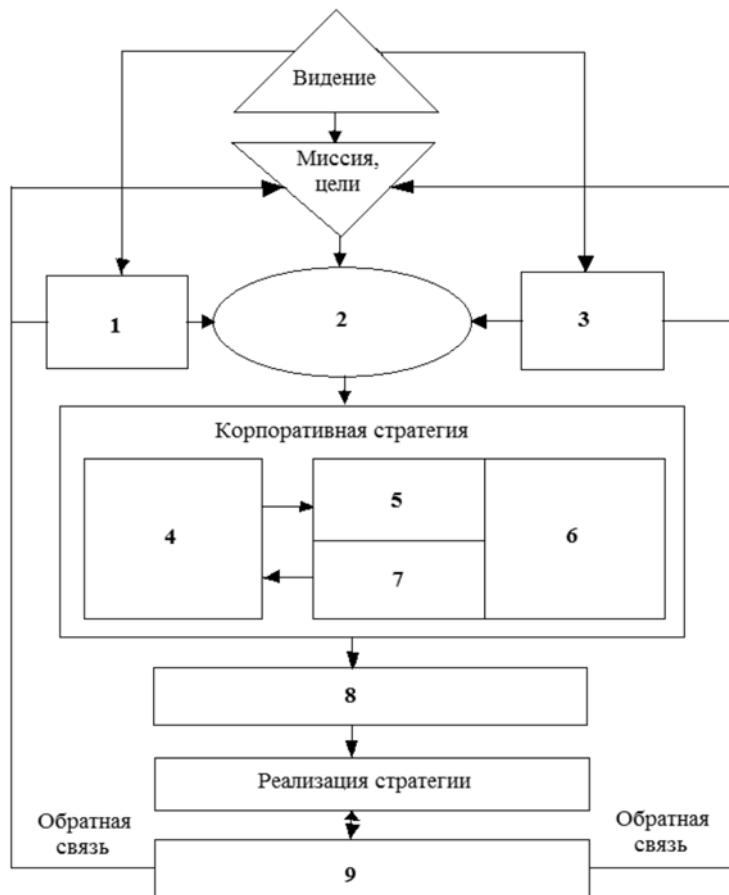


Рисунок 1 – Модель стратегического управления

Варианты:

- а) стратегический анализ;
- б) диагностика внешней среды;
- в) диагностика внутренней среды;
- г) стратегический контроллинг;

- д) функциональные стратегии;
- е) стратегические приоритеты, ограничения, этапы;
- ж) стратегии бизнес-единиц;
- з) стратегии специализированных видов деятельности;
- и) стратегическая программа действий.

Тест

- 1 Стратегический менеджмент – это:
 - а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.
- 2 К функциям стратегического менеджмента относятся:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация.
- 3 К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - а) структура организации;
 - б) миссия;
 - в) персонал;
 - г) функции управления.
- 4 Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
 - а) организационные;
 - б) социальные;
 - в) экономические;
 - г) юридические;
 - д) политические;
 - е) исследования ситуации и развития компании.
- 5 Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
 - а) деловой уровень;
 - б) корпоративный уровень;
 - в) функциональный уровень.
- 6 Объектами стратегического менеджмента являются:
 - а) исследование и развитие;
 - б) производство;
 - в) мотивация;
 - г) маркетинг;
 - д) различные виды стратегий организации.

- 7 По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- а) выбор структуры организации;
 - б) поиск сферы деятельности;
 - в) выбор стратегии выживания.

Тема 2. Развитие управленческого структурного мышления

Вопросы для обсуждения

- 1 Подходы зарубежных исследователей к развитию стратегического мышления.
- 2 Эффективное и неэффективное мышление.
- 3 Типы мышления стратегически мыслящих руководителей.
- 4 Формирование и развитие у руководителей и менеджеров внутренних ресурсов как важнейшего направления развития организации.

Задание 1

Сравните отдельные школы стратегического менеджмента и проанализируйте основные факторы формирования стратегии (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция концепций стратегического менеджмента

Название концепции	Содержание концепции	Проблемный вопрос
1	2	3
1960 г. Матрица Бостонской консультационной группы	Определение продукта и его положения по матрице М. Трейси, Ф. Вирсема. Определение действия по продукту	Определение рынка. Доля рынка – хороший показатель? Примитивность действий
1980 г. М. Портер. Три этапа лидерства в конкурентной борьбе	1 Оценка привлекательности отрасли через измерение пяти конкурентных сил. 2 Выбор одной из базовых стратегий: а) лидерство по издержкам; б) лидерство по продукту; в) лидерство по покупателю. 3 Достижение стратегии через создание цепочки ценностей компании	Практика не всегда соответствует теории лидерства. Не учитывается стратегическое мышление на основе интуиции и видения будущего. Стратегическое планирование перестало быть гарантом будущего
1990 г. Г. Хамел, К. Прахалад. Конкуренция за будущее (создание нового рыночного пространства)	Борьба за интеллектуальное лидерство в области потребительских благ с позиции их ценности и выгоды для потребителя. Развитие ключевых компетенций: навыков, умений, технологий, позволяющих быть лидером по предоставлению благ потребителям	Первым увидеть и изобрести – еще не означает лидерства в бизнесе. Ключевые компетенции лишь часть модели успеха. Практическая реализация компетенции

Продолжение таблицы 1

1	2	3
1995 г. М. Трейси, Ф. Вирсема. Целостные дисциплины	Компания, желающая стать лидером, должна выбрать только одну из трех ценностных дисциплин и добиться в ней совершенства: а) производственное совершенство; б) лидерство по продукту; в) близость к потребителю	Если ли принципиальные отличия от трех базовых стратегий М. Портера?
1995 г. Ф. Гуияр, Д. Келли. Биокорпорация	Достижение победы в конкуренции за счет непрерывного процесса преобразования компании, включающего четыре элемента: а) рефрейминг (сознание); б) реструктуризация (организм); в) оживление (связь с окружением); г) обновление (дух). Ключевые компетенции как способ формирования стратегии и развития организации	Концепция пока далека от практики
1966 г. Д. Мур. Экосистема	Победить можно только взаимодействуя с поставщиками, потребителями и средой, включая конкурентов. В объект разработки и реализации стратегии попадают все элементы экосистемы, стратегические альянсы и стратегическое партнерство	Возможность адаптации и обновления экосистемы
1966 г. М. Портер. Устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество	Операционная эффективность – это все те преимущества в продукте, в рынке, в менеджменте, которые могут быть быстро скопированы конкурентами. Она необходима, но недостаточна для успеха – это не стратегия. Стратегия – это инструмент для создания устойчивого долгосрочного преимущества: а) определение стратегической позиции компании с горизонтом не менее 10 лет; б) формирование системы элементов и операций, подогнанных друг под друга, которую невозможно скопировать; в) принятие компромиссных решений, ограничивающих сферу товаров и услуг компании.	Как найти и сформировать устойчивое конкурентное преимущество?

Окончание таблицы 1

1	2	3
2000 г. М. Портер. Глобальная конкуренция	Выжить и победить могут компании, выбравшие одну из двух стратегий: а) вхождение в систему глобального разделения труда путем слияния, создания стратегических альянсов, партнерств; б) выбор и удержание уникальной ниши, не интересной или не выгодной для крупных корпораций	Проверяется практикой

Задание 2

Выделите основные характеристики в десяти школах стратегического менеджмента (таблица 2).

Таблица 2 – Школы стратегического менеджмента

Название школы	Основная характеристика
Школа дизайна	
Школа планирования	
Школа позиционирования	
Школа предпринимательства	
Когнитивная школа	
Школа обучения	
Школа власти	
Школа культуры	
Школа внешней среды	
Школа конфигурации	

Тема 3. Стратегический анализ внешней среды организации**Вопросы для обсуждения**

- 1 Основные составляющие внешней среды.
- 2 Методы реагирования на изменения внешней среды.
- 3 PEST-анализ внешней среды.
- 4 Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Задание

Проведите анализ внешней среды реального предприятия, результаты анализа представьте в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Анализ внешней среды предприятия

Фактор внешней среды	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Возможное решение
1 Социально-культурные: 1.1 ... 1.2 ... 1.3 ...			
2 Технологические: 2.1 ... 2.2 ... 2.3 ...			
3 Экономические: 3.1 ... 3.2 ... 3.3 ...			
4 Экологические: 4.1 ... 4.2 ... 4.3 ...			
5 Политические: 5.1 ... 5.2 ... 5.3 ...			

Тест

1 Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации:

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.

2 Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3 Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы вашего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

4 Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

5 SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

6 В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа:

- а) SWOT;
- б) OTSW;
- в) WSOT.

7 С какой позиции рассматриваются обозначения *W* и *T* в SWOT-анализе:

- а) с позиции внешнего окружения;
- б) с позиции организации;
- в) пункты а, б;
- г) пункты а, б не верны.

Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды организации

Вопросы для обсуждения

- 1 Значение, цели, принципы стратегического анализа внутренней среды.
- 2 Оценка сильных и слабых сторон организации.
- 3 Методы анализа внутренней среды организации.
- 4 Стратегический анализ издержек «цепочка ценностей» М. Портера.

Тест

- 1 К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:
 - а) сильные стороны;
 - б) слабые стороны;
 - в) возможности;
 - г) угрозы.

2 Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

3 К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

4 Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

5 Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

6 Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

Задание «SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации»

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности, T – Threats – угрозы. Причем сильные и слабые стороны характеризуют саму организацию, а возможности и угрозы – ее внешнее окружение.

Для проведения SWOT-анализа необходимо заполнить матрицу (рисунок 2).

		Внешнее окружение	
		Возможности	Угрозы
Организация	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4
	...	...	...
	Сильные стороны		
	1		
	2		
	3		
	4		
	...	1	2
	Слабые стороны		
	1		
	2		
	3		
	4		
	...	3	4

Рисунок 2 – Матрица SWOT-анализа

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
- 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
- 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
- 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
- 5) заполняются квадранты 1–4 путем составления всевозможных комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
- 6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

Используйте в качестве объекта анализа любую организацию, предложенную преподавателем.

Тема 5. Портфельный анализ и методы его проведения

Вопросы для обсуждения

- 1 Цели и этапы проведения портфельного анализа.
- 2 Матрица Бостонской консультативной группы (BCG).
- 3 Модифицированная матрица BCG. Матрица GEADL.
- 4 Сравнительная характеристика методов портфельного анализа.

Задание

Постройте матрицу БКГ стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании Testle по данным таблицы 4.

Таблица 4 – Исходные данные для матрицы БКГ

Бизнес-область организации Nestle	Объем продаж, тыс. долл.	Размер области, приводимый к среднему (относительно общего объема продаж)	Годовой темп прироста рынка за 2010–2020 гг., %	Крупнейший конкурент организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов, тыс. долл.	Доля организации на рынке соответствующего сегмента (относительно продаж конкурентов)
Testle	200		5		150	
Tido	23,7		1		25	
Tespray	45		3		200	
Tinho	46,5		5		15	
Tarnation	355		12		490	
Milkmai	36		12		45	
Coffee-Matte	55,5		17		20	
Mocca	11		17,5		20	
Testle Omega Plus	23,2		18		8,5	
Beer Brand	4,7		18,5		10	

Графа 7 получается путем деления графы 2 на графу 6, графа 3 – путем деления графы 2 на сумму графы 2.

Матрица БКГ должна иметь следующий вид (рисунок 3).

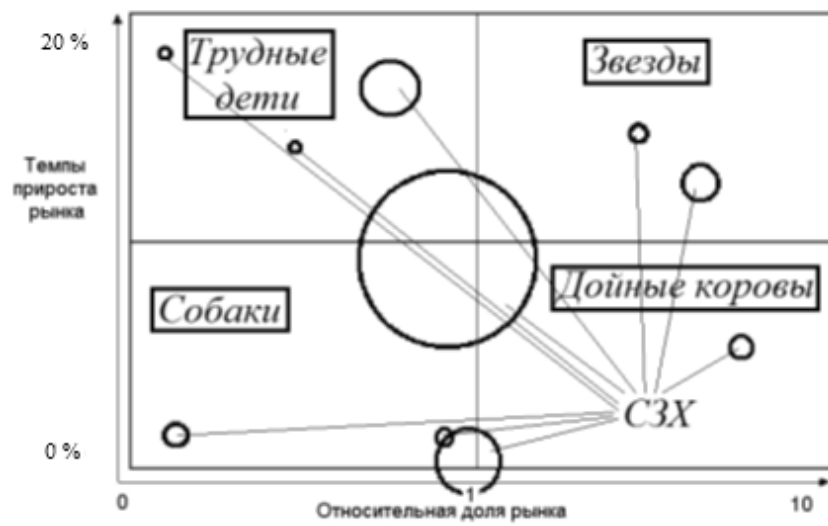


Рисунок 3 – Матрица БКГ

Положение и размер каждой СЗХ определяются Вами самостоятельно. По оси X откладываются данные графы 6, по оси Y – данные графы 4.

Размер СЗХ определяется по данным графы 3 (сравнительно – чем больше

значение, тем больше площадь круга).

Определите, к каким секторам относится каждая СЗХ, решите вопрос о приоритетах финансирования для компании в отношении различных СЗХ.

Тема 6. Стратегическое позиционирование

Вопросы для обсуждения

- 1 Методы SWOT-анализа, SPASE-анализа.
- 2 Факторы стратегического пространства.
- 3 Матрицы стратегического положения.
- 4 Определение стратегического состояния и выбор стратегии.

Задание

Определение конкурентных преимуществ и формирование конкурентной стратегии фирмы.

1 Выберите факторы, которые наиболее подходят для оценки конкурентной позиции фирмы, и внесите их в таблицу 5.

Таблица 5 – Бизнес-позиция в каждой из СЗХ

Фактор	СЗХ 1			СЗХ 2			СЗХ 3		
	Балл	Вес	Оценка	Балл	Вес	Оценка	Балл	Вес	Оценка
1									
2									
Всего	–	100		–	100		–	100	

2 Выберите факторы для оценки привлекательности рынка и внесите их в таблицу 6.

Таблица 6 – Оценка привлекательности рынка

Фактор	СЗХ 1			СЗХ 2			СЗХ 3		
	Балл	Вес	Оценка	Балл	Вес	Оценка	Балл	Вес	Оценка
1									
2									
Всего	–	100		–	100		–	100	

3 Определите весовые коэффициенты. Оцените каждый фактор с помощью баллов (0 – низко / плохо; 0,5 – средне; 1 – высоко/хорошо). Умножьте балл на весовой коэффициент и получите оценку для каждого фактора. Сложите все оценки СЗХ для анализируемого рынка фирмы. Повторите процесс для остальных СЗХ.

4 Нанесите позицию каждой СЗХ на матрицу McKinsey (рисунок 4) в виде круга. Диаметр круга должен быть сопоставимым с размером СЗХ. Заштрихованный сектор будет отражать долю фирмы в данной СЗХ.

Привлекательность рынка	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			
		Сильная	Средняя	Слабая
		Бизнес позиция (конкурентный статус)		

Рисунок 4 – Матрица McKinsey

Тема 7. Формирование стратегии

Вопросы для обсуждения

- 1 Критерии и факторы выбора стратегии, определение миссии и целей организации и путей развития.
- 2 Обеспечение ресурсами на уровне предприятия и его подразделений.
- 3 Что такое миссия предприятия и какие основные аспекты она должна отражать? Приведите примеры миссий.
- 4 Какие подходы к установлению целей предприятия существуют?
- 5 Назовите ключевые пространства, в рамках которых предприятие определяет свои цели.
- 6 Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.

Задание 1

Разработайте миссию для фирмы «Атлант» (рисунок 5).

Задание 2

Формирование стратегии поведения фирмы на внешнем рынке.

Разработайте стратегию поведения на внешнем рынке, ответив на следующие вопросы.

На рынок какой страны Вы можете выйти со своим товаром?

Какова политическая, экономическая и демографическая ситуация в выбранной стране?

Какие барьеры могут встретиться Вам при выходе на рынки выбранных стран, каким образом их можно преодолеть?

Кто Ваши основные конкуренты и что они предлагают потребителям?

Какой товар (услугу) можете предложить Вы, чтобы добиться успеха в выбранной стране? Какова предполагаемая базовая цена на выбранном рынке?

Соответствует ли уровень качества и технические характеристики Вашего товара запросам потенциальных конкурентов? Что Вы можете сделать в сторону улучшения характеристик Вашего товара?

Выберите форму выхода на внешний рынок (совместное предприятие, филиал, лизинг, корпорация и т. п.).

Предложите программу формирования спроса и стимулирования сбыта на Ваш товар.

Миссия организации Миссия _____ (наименование организации) закljučается в обеспечении экономического роста и _____ _____ (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством производства и реализации _____ (наименование основных продуктов) <u>удовлетворяющих</u> требованиям _____ (стандарты, качество, конкурентоспособность) что должно позволить акционерам и/или партнерам _____ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение <i>Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии</i>

Рисунок 5 – Миссия организации

Тема 8. Процесс реализации стратегии

Вопросы для обсуждения

- 1 Оценка эффективности выбранной стратегии, построение системы BSC.
- 2 Мониторинг эффективности стратегического выбора. Контроллинг.
- 3 Стадии реализации стратегии.
- 4 Мотивация для эффективной реализации стратегии.

Задание

Руководствуясь таблицей 7 и рисунком 6, определите, какое сопротивление со стороны преподавателей и сотрудников может вызвать это стратегическое изменение.

Таблица 7 – Концепции, объясняющие необходимость сохранить старое

Наименование концепции	Содержание концепции
1 Табу «Об этом не говорят!»	Санкции превращают страх в фактор, исключая любые разумные мысли; может появиться подпольная деятельность
2 Догма «Все в порядке!»	Не нужно ничего менять, и, хотя догму можно проверить, с ней, как правило, соглашаются
3 «Mixed Pickles» – смешанный маринад (Никто ничего не соображает)	Постановка задач усложняется противниками изменений до тех пор, пока никто не сможет ее больше понять, а раз никто ничего не понимает, лучше ничего не менять
4 «Король Артур» (Это было однажды...)	Легенды, мифы из жизни организации, отягченные почитанием. Они действуют как фильтр восприятия (например, противники изменений говорят: «у нас исторически сложилось...»)
5 Невежество «Не хочу ничего знать!»	Кто не имеет информации, тому не нужно ее обрабатывать. Главное при этом – не проговориться, что ты что-то знал!
6 «Кант» (Тут я чувствую себя созвучно...)	Цитирование авторитетов, поговорки помогают быть неоспоримым при поиске аргументов против проведения изменений

*Проявленные отношения
к изменениям*

<i>открытое</i>	СТОРОННИК	ПРОТИВНИК
	ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК	ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ
<i>скрытое</i>		
	<i>принимается</i>	<i>не принимается</i>
	<i>Отношение к изменениям</i>	

Рисунок 6 – Матрица «Изменения – сопротивление»

Составьте программу стратегических изменений, используя таблицу 8 в качестве образца.

Таблица 8 – Программа управления стратегическими изменениями

Наименование мероприятия	Конкретное действие
1 Создать «стартовую площадку»	1 Провести стратегическую диагностику. 2 Разработать схему вероятного сопротивления. 3 Выработать подходящий метод уменьшения сопротивления. 4 Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений. 5 Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала. 6 Привлечь консультантов (при необходимости)
2 Планирование процесса изменений	1 Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей. 2 Планировать внедрение конкретных изменений. 3 Использовать модульный подход

Окончание таблицы 8

3 Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	1 Четко разделить ответственность между менеджерами организации. 2 Обеспечить целевое финансирование изменений. 3 Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений
4 Планирование процесса внедрения стратегических изменений	1 Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений. 2 Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения. 3 Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений. 4 Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов
5 Управление процессом операций	1 Начинать практическое внедрение изменений. 2 Вести планирование и внедрение изменений параллельно (по возможности). 3 Контролировать процесс планирования и внедрения изменений
6 Институционализировать новую стратегию организации	1 Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений. 2 Адаптировать оргкультуру под стратегические изменения. 3 Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения)
7 Осуществлять адекватное реагирование	1 Ввести двойную органичную систему управления (тактической и стратегической деятельностью организации). 2 Проводить целевой контроль по стратегическим изменениям. 3 Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность. 4 Вести стратегический бюджет

Тест

- 1 Реализация стратегии предусматривает:
 - а) активизацию менеджеров всех уровней;
 - б) выделение средств на реализацию стратегии;
 - в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
 - г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
 - д) формирование корпоративной культуры;
 - е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.
- 2 Основные условия выполнения стратегии – это:
 - а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
 - б) подбор и эффективное использование персонала;
 - в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
 - г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
 - д) повышение роли первого руководителя фирмы.

3 Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

4 Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамизм внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

5 Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

6 Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- а) система мотивации персонала;
- б) технология менеджмента;
- в) реализация совокупности функций.

7 Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- а) коммерческих;
- б) государственных;
- в) общественных;
- г) всех типов.

Тема 9. Типы конкурентной стратегии и их практическое применение

Вопросы для обсуждения

- 1 Классификация стратегий конкурентной борьбы (по М. Портеру).
- 2 Классификация стратегий по методам конкурентной борьбы.
- 3 Сущность теории конкурентного преимущества М. Портера.
- 4 Какие методы оценки конкурентоспособности организации используются в современных условиях?

Задание 1

Фирма разработала стратегию для захвата трех рынков, в том числе российского, украинского, литовского. Определите и дайте оценку конкурентному статусу фирмы KCF на данных рынках. Исходные данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные

Наименование показателей	Данные по рынкам, млн р.		
	Российским	Украинским	Литовским
I_F	250	300	400
I_K	200	250	300
I_O	250	250	350
S_F	500	400	250
C_F	1200	800	500
C_O	1500	1500	1500

Слабая позиция – $0 < KCF \leq 04$.

Средняя позиция – $0,5 < KCF \leq 07$.

Сильная позиция – $0,8 < KCF \leq 1$.

Конкурентный статус фирмы определяется по формуле

$$KCF = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o},$$

где I_f – уровень стратегических капитальных вложений фирмы, млн р.;

I_k – критические точки объема капитальных вложений (значение ниже этой точки не приводит к полученным доходам), млн р.;

I_o – точки оптимального объема капитальных вложений, после которых увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода, млн р.;

S_f – действующая стратегия, млн р.;

S_o – «оптимальная» стратегия фирмы, млн р. прибыли;

C_f – имеющиеся возможности фирмы, млн р. прибыли;

C_o – оптимальные возможности, млн р. прибыли.

Задание 2

С целью лучшего изучения конкуренции в отраслях и на рынках, где действует фирма, налаживается система слежения и анализа действия конкурентов, определите конкурентную позицию организации.

Основные направления стратегического анализа конкурентов:

- 1) объем и качество выпускаемой продукции;
- 2) величина производственного и экономического потенциала, обеспеченность ресурсами, в т. ч. финансовыми;
- 3) основные цели;
- 4) действия на рынке (поглощение конкурентов, внутренний рост с целью их вытеснения, приобретение доли рынка соперников, удержание своей доли, ее сокращение под натиском более сильных фирм);

5) масштабы соперничества (местные, региональные, национальные, глобальные);

6) потенциальные возможности и конкурентные позиции соперников (усиливаются, надежно защищены; могут быть сохранены, слабеют и т. д.);

7) стратегические намерения (нейтральные, поступательные, оборонительные);

8) тип поведения (агрессивный с высоким уровнем риска; независимый, игнорирующий соперников; компромиссный, предпочитающий поиск путей к соглашению; кооперативный, ориентирующийся на совместные действия; адаптивный, основанный на учете действий других; подчиненный и т. д.);

9) конкурентные преимущества, качество и уровень конкурентоспособности продукции, ее защищенность патентами;

10) организация сбыта (по видам продукции, потребителям, регионам, условиям и срокам поставок), политика товародвижения;

11) нацеленность на лидерство (вытеснение нынешнего лидера, приближение к лидирующей группе);

12) отношение к риску;

13) способы и оперативность реакции на изменение рыночной конъюнктуры;

14) затраты и влияющие на них факторы, политика цен (упор на цену, на качество);

15) экспорт (фирмы-импортеры; объем экспорта и его структура; доля рынка за рубежом);

16) намерения и возможные следующие шаги (важно знать, удовлетворены ли конкуренты своим настоящим и будущим положением, какие серьезные шаги они могут предпринять, что может спровоцировать их активные действия);

17) личные возможности первых руководителей;

18) уровень издержек;

19) успехи в области НИОКР;

20) рыночная политика.

В ходе анализа есть возможность понять, почему конкурент поступает так, а не иначе, и выработать стратегию дальнейших действий. Если фирма не обращает внимания на поведение своих соперников, то участвует в конкурентной борьбе вслепую и не может их победить.

Результатом анализа может быть определение конкурентной позиции фирмы на рынке (например, с точки зрения объема продаж). Эта позиция характеризуется четырьмя типами стратегических долей.

1 Лидер (доля рынка более 40 %). Фирма чувствует себя увереннее других, но, опасаясь конкуренции, проводит гибкую политику цен и стимулирование спроса. Исходя из своих возможностей и ситуации, она может осуществлять следующие действия: уход с ослабленных сегментов рынка в перспективные; создание барьеров (ценовых, лицензионных и т. д.) на основных направлениях действия конкурентов; диверсификацию; оборону, дополняемую при необходимости контратакой; упреждающую атаку на соперников; массированное наступление путем нанесения удара в слабое место соперника.

2 Претендент на лидерство (доля рынка до 30 %). Фирма ощущает себя уверенно, только если атакует первой. Ее атака может иметь форму: фронтального наступления по многим направлениям (качество, цена, реклама, сбыт). Это требует значительных средств; окружения всей или значительной части рыночной

территории лидера; перехода к производству новых товаров, освоению новых рынков и технологий; наскоков и уколов.

3 Последователь (доля на рынке до 20 %). Следует за лидером на значительном расстоянии от него, экономя средства. Это позволяет иметь меньшие маркетинговые затраты и использовать опыт первопроходцев в применении новейших разработок.

4 Окопавшийся в рыночной нише (доля на рынке 10 %). Это фирмы-новички, ищущие рыночную позицию, которая обеспечивает удовлетворительную прибыльность.

Задание 3

1 Изучите систему и направления стратегического анализа конкурентов, обеспечивающие выбор конкурентной позиции фирмы.

2 Выберите основные направления стратегического анализа конкурентов известной Вам организации и составьте перечень факторов, которые могут быть источником их силы и слабости (рисунок 7).

Оценка факторов

Направление стратегического анализа	Фактор	Экспертная оценка
Выпускаемая продукция	Качество продукции	
	...	
	Итого:	
...	...	
	Итого:	

Рисунок 7 – Основные направления стратегического анализа конкурентов

3 Проведите экспертную оценку сильных и слабых сторон конкурентов сельскохозяйственной организации. При оценке фактора ему выставляется +1 балл, если это сильная сторона конкурентов, или –1 балл, если слабая.

4 Просуммируйте экспертные оценки факторов по всем направлениям стратегического анализа конкурентов и сделайте вывод о состоянии конкурентной позиции организации.

Тема 10. Стратегия и структура организационной культуры

Вопросы для обсуждения

1 Дайте понятие организационной культуры.

2 Опишите процесс формирования организационной культуры.

3 Охарактеризуйте понятие «миссия» предприятия. В чем состоит ее предназначение для организации?

4 Дайте понятие ценностям организационной культуры. В чем состоит отличие ценностей от миссии?

5 По каким критериям оценивается состояние и эффективность организационной культуры?

6 Охарактеризуйте структуру организационной культуры.

Задание

Согласно модели Э. Шейна, все группы и организации стремятся найти ответы на два основных вопроса.

1 Как нам организовать, чтобы адаптироваться к внешней среде и выжить как группе?

2 Как нам управлять внутренними отношениями и процессами, чтобы обеспечить способность к выживанию и адаптации?

Эти два вопроса разбиты на одиннадцать универсальных вопросов в таблице 10.

Таблица 10 – Вопросы согласно модели Э. Шейна

Внешнее приспособливание	Внутренняя связность
Миссия и стратегия	Язык и юмор
Цели	Границы, идентичность группы
Средства	Власть и положение
Измерение результатов	Дружба, любовь, доверие и близость
Механизмы коррекции	Наказание и вознаграждение
	Объяснение необъяснимого

Представьте, что Вы предприниматель, который открыл фирму по выпуску промышленных товаров (можно выбрать другой тип продукции или услуг). Опишите культуру Вашей фирмы, опираясь на эти одиннадцать пунктов.

Тест

1 Совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной, – это:

- а) организационная структура;
- б) организационная культура;
- в) организационная стратегия;
- г) внутренняя среда организации;
- д) внешняя среда организации.

2 Э. Шейн рассматривал организационную культуру как состоящую из:

- а) двух уровней: артефакты, ценности;
- б) одного уровня: миссия;
- в) трёх уровней: артефакты, ценности и базовые представления и установки;
- г) трёх уровней: всеобщность, неформальность, устойчивость;
- д) нет правильного варианта ответа.

3 Отличительной чертой какого свойства организационной культуры является воплощение в устной коммуникации, а не в письменной (документы, инструкции):

- а) всеобщность;
- б) устойчивость;
- в) целенаправленность;
- г) неформальность;
- д) ценность.

4 Эмоционально значимые для работников процессы, предметы, явления, которые становятся образцами для поведения, ориентирами, – это:

- а) легенды, мифы;
- б) ценности;
- в) обряды;
- г) ритуалы;
- д) обычаи.

5 В. Сате предложил оценивать воздействие культуры по следующим процессам:

- а) кооперация между индивидами и частями организации;
- б) принятие решений, оправдание своего поведения;
- в) контроль, восприятие организационной среды;

Тема 11. Стратегическое управление в интеграционных процессах

Вопросы для обсуждения

1 Перечислите основные причины заключения стратегических альянсов компаний.

2 Перечислите виды стратегических альянсов компаний.

3 Охарактеризуйте особенности стратегии слияния.

4 В чем заключается отличие стратегии слияния от стратегии поглощения?

5 Перечислите и охарактеризуйте этапы стратегии слияния.

Задание

Компания А планирует объединиться с компанией Б для создания стратегического альянса с целью выхода на новые рынки и повышения конкурентоспособности. Руководство обеих компаний должно разработать стратегический план интеграции, учитывая культурные различия, организационные структуры и ресурсы. Разработайте стратегический план управления процессом интеграции, включающий этапы оценки текущего состояния, определения целей, выбора методов интеграции и оценки рисков. Обоснуйте, какие инструменты стратегического управления Вы будете использовать и как будете контролировать выполнение плана.

Пример плана стратегического управления в интеграционных процессах.

1 Оценка текущего состояния:

- анализ культурных, организационных и ресурсных особенностей обеих компаний;
- выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ).

2 Определение целей интеграции:

- увеличение рыночной доли;
- повышение эффективности и снижение издержек;
- расширение продуктовой линейки и выход на новые рынки.

3 Разработка стратегии интеграции:

- выбор типа интеграции (слияние, поглощение, стратегический альянс);
- определение ключевых этапов и сроков реализации;
- назначение ответственных лиц и команд.

4 Выбор инструментов и методов:

- использование моделей управления изменениями (например, модель Котлера или Левина);
- внедрение системы коммуникаций и обучения сотрудников;
- разработка системы мотивации и оценки эффективности.

5 Оценка и управление рисками:

- идентификация потенциальных рисков (культурные конфликты, несогласованность процессов);
- разработка мер по их минимизации и управлению.

6 Контроль и мониторинг:

- регулярное отслеживание выполнения этапов;
- корректировка плана при необходимости;
- оценка достигнутых результатов и их соответствие поставленным целям.

Тест

1 Форма взаимодействия между предприятиями, основанная на совместном использовании ресурсов для достижения стратегических целей, – это:

- а) стратегический альянс;
- б) потребительский кооператив;
- в) открытое акционерное общество;
- г) общественный кооператив;
- д) промышленное объединение.

2 Наиболее распространенными целями формирования предприятиями стратегических альянсов являются:

- а) освоение новых видов производственной деятельности;
- б) выход на новые товарные и географические рынки;
- в) освоение новых каналов сбыта;
- г) расширение модельной линии;
- д) все ответы верны.

3 Согласно Закону «О хозяйственных обществах», слияние происходит посредством заключения между реорганизующимися юридическими лицами следующего документа:

- а) договора о совместной деятельности;
- б) договора о слиянии;
- в) акта о кооперации;
- г) договора о реорганизации;
- д) нет правильного ответа.

4 Что происходит на первом этапе при слиянии организаций:

- а) оценка объекта слияния;
- б) оценка результатов слияния;
- в) определение объекта слияния;
- г) оценка альтернатив слиянию;
- д) определение целей, в которых проводится слияние.

5 К основным видам слияний и поглощений относятся:

- а) горизонтальное и вертикальное слияние фирмы;
- б) параллельное и круговое слияние фирмы;
- в) реорганизация;
- г) диверсификация;
- д) полное и частичное слияние фирмы.

Тема 12. Глобальные стратегии

Вопросы для обсуждения

- 1 Что является главными мотивами создания глобальной стратегии?
- 2 Положительные направления использования глобальных стратегий.
- 3 Отрицательные направления использования глобальных стратегий.
- 4 В чем состоит основная идея глобализации мировой экономики?
- 5 Опишите элементный состав глобальных стратегий.
- 6 Охарактеризуйте основные уровни глобальной стратегии.

Задание

Компания X планирует выход на новый международный рынок. У нее уже есть успешная бизнес-модель, но ей необходимо адаптировать свою стратегию для работы в новых условиях.

Данные:

- основные конкуренты предлагают схожие продукты, но с локальными особенностями;
- клиенты в новом регионе имеют другие предпочтения и покупательские привычки;
- регуляторные требования отличаются от текущих рынков компании X;

– компания X хочет минимизировать издержки на адаптацию, но сохранить конкурентоспособность.

Вопросы для анализа.

1 Какие элементы глобальной стратегии компания должна адаптировать?

2 Какой баланс между стандартизацией и локализацией будет наиболее эффективным?

3 Какие методы анализа (например, SWOT или PESTEL) помогут принять решение?

4 Какие риски могут возникнуть при выходе на новый рынок?

Тест

1 Основными видами глобальной стратегии являются:

- а) трансрегиональная стратегия;
- б) стратегия глобализации;
- в) мультирегиональная стратегия;
- г) транснациональная стратегия;
- д) мультибрендовая стратегия.

2 Данная стратегия предполагает стандартизацию конструкции и дизайна продукции и рекламных стратегий всех предприятий международной корпорации вне зависимости от страны их физического пребывания:

- а) мультирегиональная;
- б) транснациональная;
- в) глобализации;
- г) мультибрендовая;
- д) трансрегиональная.

3 Глобальные стратегии состоят из следующих элементов:

- а) синергия;
- б) исключительная компетенция;
- в) использование ресурсов;
- г) сфера деятельности компании;
- д) промышленное производство.

4 Распределение ресурсов может осуществляться следующими способами:

- а) по имеющимся ресурсам;
- б) по продуктовым линиям;
- в) по географическим регионам;
- г) по товарному ряду;
- д) по продуктовым линиям и географическим регионам одновременно.

5 Что является вершиной глобальной стратегии:

- а) получение прибыли;
- б) разработка общекорпоративной стратегии развития бизнеса;

- в) разработка бизнес-стратегии;
- г) разработка функциональной стратегии развития;
- д) диверсификация производства.

Тема 13. Управленческая парадигма, ее особенности и изменения

Вопросы для обсуждения

- 1 Что представляет собой управленческая парадигма?
- 2 В чем суть рационалистической концепции управленческой парадигмы и кто ее основоположники?
- 3 В чем отличие новой современной концепции управленческой парадигмы и кто ее основоположники?
- 4 Сущность процесса формирования управленческой парадигмы.
- 5 Каковы основные проблемы, с которыми сталкивается управление предприятием на современном этапе?
- 6 Что представляет собой потенциал организации и как он приспосабливается к современным условиям?
- 7 Как выявляются потребности в трансформации предприятия?
- 8 Что такое «трансформационные способности предприятия»?

Задание

Компания У на протяжении нескольких лет придерживалась традиционного управленческого подхода, основанного на жесткой иерархии и контроле. Однако внешние и внутренние факторы требуют пересмотра этой парадигмы в сторону большей гибкости.

Исходные данные.

В компании наблюдаются сложности с адаптацией к изменениям рынка.

Сотрудники демонстрируют низкую инициативность из-за строгих управленческих рамок.

Новые конкуренты используют более гибкие управленческие модели, повышая свою эффективность.

Руководство рассматривает возможность перехода к более адаптивной управленческой парадигме.

Вопросы для анализа.

- 1 Каковы основные признаки гибкости управленческой парадигмы?
- 2 Какие изменения в структуре управления могут повысить адаптивность компании?
- 3 Какие преимущества и риски может принести отказ от жесткой иерархии?
- 4 Как можно измерить эффективность новой управленческой модели?
- 5 Какие внешние факторы (технологические, экономические, культурные) могут повлиять на изменение парадигмы управления?

Тест

- 1 Современная управленческая парадигма характеризуется следующей чертой:
 - а) степень зрелости лидеров находится в соответствии с его возможностями и желаниями;
 - б) существование одного стиля управления, который способен использовать один менеджер;
 - в) образ желаемого будущего, набор системообразующих идей и социальных ценностей;
 - г) позиция менеджера как основного субъекта управления.

- 2 Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании:
 - а) корпоративная стратегия;
 - б) стратегия горизонтальной интеграции;
 - в) функциональная стратегия;
 - г) стратегия фокусирования;
 - д) деловая стратегия;
 - е) операционная стратегия.

- 3 В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:
 - а) корпоративная стратегия;
 - б) деловая стратегия;
 - в) функциональные стратегии;
 - г) операционные стратегии.

- 4 Содержание портфельной стратегии включает:
 - а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
 - б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
 - в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
 - г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы – материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

- 5 Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в Вашей организации:
 - а) ментальная правильность;
 - б) ситуационность;
 - в) уникальность;
 - г) будущая неопределенность;
 - д) гибкая адекватность.

- 6 К факторам, формирующим стратегию, относятся:

а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;

в) привлекательность продукции, отрасли;

г) конкурентоспособность фирмы;

д) корпоративная культура.

7 Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

а) поглощение;

б) диверсификацию в родственные отрасли;

в) диверсификацию в неродственные отрасли;

г) стратегию свертывания и ликвидации;

д) стратегию приватизации;

е) стратегию многонациональной диверсификации;

ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

8 К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

9 Принципы современного менеджмента были сформулированы ученым:

а) Фидлером;

б) Друкером;

в) Холландером и Джулианом;

г) Бассом.

Список литературы

1 **Баринов, В. А.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. – 2-е изд., доп. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 294 с.

2 **Гуськов, Ю. В.** Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 271 с.

3 **Егоршин, А. П.** Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 290 с.

4 **Лапыгин, Ю. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 208 с.

5 **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.

6 **Степанова, Г. Н.** Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова,

В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 261 с.

7 Стратегический менеджмент : учебник / Под ред. Н. А. Казаковой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.

8 **Фомичев, А. Н.** Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2023. – 466 с.