

Министерство образования и науки РФ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Кафедра экономики

Е.А. Емельянова

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Стратегический менеджмент»

для студентов направления: 080200.62 - Менеджмент

ТОМСК 2014

## Содержание

1 Введение.....	3
2.Практические занятия.....	6
2.1. Наименование тем, их содержание .....	6
2.1.1 SWOT-анализ организации .....	6
2.1.2 Цели стратегии .....	8
2.1.3 График выполнения мероприятий по реализации стратегии .....	13
3. Самостоятельная работа .....	17
4. Подготовка к прохождению контрольной работы.....	20
5. Рекомендуемая литература по курсу.....	21

## 1 Введение

Целью учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является освоение теоретических основ стратегического менеджмента и приобретение практических навыков стратегического анализа, выбора и оценки стратегических альтернатив организации, формирования стратегических планов и обоснования мероприятий по их реализации.

Задачи:

- приобретение теоретических знаний о стратегическом управлении;
- формирование у студентов целостного представления о стратегическом менеджменте как о прикладной научной дисциплине;
- формирование представления о принципах и методах реализации стратегического анализа и процессе выработки стратегических решений;
- выработка у студентов умения правильно пользоваться понятийным аппаратом изучаемого курса.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к базовой части профессионального цикла БЗ.Б.7. Принципы и установки лежат в основе профессиональной деятельности. Базовые знания, которыми должен обладать студент после изучения дисциплины «стратегический менеджмент» призваны способствовать освоению дисциплин, направленных на формирование профессиональных знаний и умений.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин, как: «Теория менеджмента», «Экономика предприятия», «Маркетинг», «Деловые коммуникации», «Учет и анализ». Знания, полученные при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» будут востребованы при изучении таких дисциплин, как «Управление человеческими ресурсами», «Управление рисками», а также в период прохождения производственной практики.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);

готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);

владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20);

готовностью участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);

знание современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению (ПК-22);

способностью решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-24).

В результате изучения дисциплины студент должен:

***Знать:***

- основные теории стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению сущности и видов стратегий;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

***Уметь:***

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- формировать цели организации согласно критериям SMART;
- систематизировать и обобщать информацию о методах принятия стратегических решений об управлении организацией;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.

***Владеть:***

- специальной терминологией в области стратегического менеджмента
- методами стратегического прогнозирования;
- методическими подходами к выбору инструментов стратегического управления организацией

Данное пособие содержит перечень тем дисциплины, вопросы к практическим занятиям, вопросы для более глубокого усвоения основных положений курса, перечень литературы к темам. Пособие предназначено для организации самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям и зачету для студентов направления: 080200.62 - Менеджмент.

## 2. Практические занятия

### 2.1. Наименование тем, их содержание

№ п/п	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час.)	Компетенции ОК, ПК
1	SWOT-анализ организации	2	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24
2	Цели стратегии	2	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24
3	График выполнения мероприятий по реализации стратегии	2	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24

#### 2.1.1 SWOT-анализ организации

##### Задание:

1. Опишите организацию, в которой Вы хотели бы работать, или в которой Вы работаете в данный момент.
2. Для выбранной организации выполните SWOT-анализ.

##### Методические указания к практической работе

К методам анализа внутренней среды относят: анализ издержек, анализ цепочки ценностей, анализ бизнес-процессов и др. Наиболее хорошо себя зарекомендовали методы комплексного анализа макро- и микро среды организации. Это прежде всего - SWOT-анализ.

**Цель SWOT - анализа:** исследование сильных и слабых сторон деятельности организации и определение возможностей успешного функционирования организации в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

Задачи SWOT – анализа:

- 1 Определить сильные и слабые стороны организации

2. Провести анализ внешней среды (определить внешние возможности и угрозы).

3. Выяснить в какой мере сильные стороны организации позволяют воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них).

4. Определить какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз.

**Объект SWOT-анализа:** анализ проводится по организации в целом.

**Период исследования:** текущий период - исследовались существующие силы и слабости организации и текущая рыночная ситуация.

Матрица SWOT-анализа представлена на рис. 2.1.

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
<b>Сильные стороны</b> 1. 2. 3. ...	<i>Поле «Сильные стороны» и «Возможности»</i>	<i>Поле «Сильные стороны» И «Угрозы»</i>
<b>Слабые стороны</b> 1. 2. 3. ...	<i>Поле «Слабые стороны» и «Возможности»</i>	<i>Поле «Слабые стороны» И «Угрозы»</i>

Рисунок 2.1– Матрица SWOT-анализа

В результате можно сделать вывод, что анализ среды представляет собой это очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания

происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

### 2.1.2 Цели стратегии

#### Задание:

1. Составить дерево целей до 3 уровня декомпозиции для стратегической цели «Завоевать 90% рынка продукции». Область деятельности предприятия выбираете самостоятельно
2. Сформулировать цели 3 уровня декомпозиции согласно критериям SMART, представив их в следующем виде:

Содержание цели	Формулировка
Текущие (до 1 года)	Экономические
	Социальные
	Натурально-вещественные
Стратегические (3-5 лет)	Экономические
	Социальные
	Натурально-вещественные

#### Методические указания к практической работе

Ф.И. Перегудовым предложена модель управления и целеполагания, по которой любая генеральная (глобальная) цель предприятия не складывается из частных целей, а формируется управляющим аппаратом и разделяется на подцели.

В свою очередь подцель является конкретной задачей по отношению к глобальной цели. Ни одна генеральная цель не достигается сама по себе, а реализуется через подцели (задачи), на которые она распадается. Расчленение глобальной цели прекращается по достижении элементарного



функционально-операционного уровня.

Данная методика целеполагания позволяет проследить взаимосвязь между верхними уровнями целей предприятия с конкретными производственными задачами, решение которых достигается с помощью существующих ресурсов. Данный метод также носит название «дерева целей».

Дерево целей позволяет выявить возможные комбинации, обеспечивающие наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры полученной путем разделения общей цели на подцели. При построении дерева целей следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уровень, тем качественнее формулируется цель.

Идея метода дерева целей впервые была предложена американскими исследователями Ч.Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году. Свое название схема получила благодаря сходству с перевернутым деревом. Данный метод ориентирован на получение подробной и устойчивой структуры целей, проблем, направлений, то есть такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась.

**Дерево целей** – это древовидный граф, позволяющий упорядочить цели организации в непротиворечивую систему.

Он используется также как метод декомпозиции целей (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Дерево целей

Для правильной декомпозиции целей помимо требований к постановке целей, о которых говорилось выше, можно выделить три главных правила, относящиеся к построению самого графа:

1. в вершине графа отражается одна или несколько ключевых целей;
2. главное правило декомпозиции цели любого уровня состоит в следующем: выполнение подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
3. подцели одного уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.

Метод дерево целей широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Метод используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.

Дерево целей увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. Цель высшего порядка (генеральная, главная цель) соответствует вершине дерева, в ветвях дерева располагаются локальные цели (задачи), которые обеспечивают достижение

целей верхнего уровня.

Цель выражает стремление к конкретному конечному состоянию. Постановка целей в деятельности является показателем осознанности действий субъекта. Цель помогает выстроить некоторую последовательность в работе, осуществить анализ результата.

Цели имеет следующие характеристики:

- конкретность конечного результата;
- является непосредственным следствием потребности субъекта;
- имеет долю неопределенности;

Сначала выбирается цель, исходя из которой, с учетом реальных возможностей, выстраивается цепочка задач. Цель указывает конечный результат, решение каждой задачи приближает субъекта к этому результату.

Если реализация цели требует много времени, ее разбивают на несколько подцелей, к каждой из которых определяют комплекс задач.

При этом очень важным является формулировка и целей и задач.

Значение аббревиатуры «SMART» представлено в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Критерии SMART

S-specific (конкретная)	Цель должны быть конкретна. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит.
M-easurable (измеримая)	Цель должна быть измерима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет.
A-chievable (достижимая)	Цель должна быть достижима. Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).
R-elevant (сопоставимая)	Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение.

T-imebound (определена времени)	во Для каждой цели должны быть определены временные рамки.
---------------------------------------	--

Чтобы сформулировать цель по принципам SMART, начните предложение с глагола в совершенной форме:

- Повысить
- Внедрить
- Понизить
- Завершить
- Устранить
- Произвести
- Разработать
- Приобрести
- Увеличить
- Закончить и пр.

Кроме этого, укажите только один результат, который должен быть достигнут. Не забудьте включить дату завершения работы. Будьте максимально конкретны и указывайте только измеряемые результаты. Указывайте реалистичные и достижимые цели, однако достаточно сложные для выполнения.

Примеры SMART-целей:

- Снизить объем брака до 4 % по всем видам используемого сырья.
- Установить новую систему контроля качества «3000 CST» стоимостью не более 43 тыс. долл.
- Разработать и внедрить новую систему оценки персонала к началу ноября 2012 года без превышения ранее выделенного бюджета.

### 2.1.3 График выполнения мероприятий по реализации стратегии

#### Задание:

1. Определите ожидаемую продолжительность реализации мероприятия, используя следующие данные

Этапы мероприятия	Исполнители	Количество исполнителей, чел.	t <sub>min</sub> , дней	t <sub>нв</sub> , дней	t <sub>max</sub> , дней
работа над заданием	Руководитель	1	0.5	1	1.5
	Инженер	1	5	6	7
работа с литературой	Руководитель	1	0	0	0
	Инженер	1	6	7	9
изучение аналогов и обоснование принятого решения	Руководитель	1	0.5	1	1.5
	Инженер	1	9	10	11
выбор и приобретение оборудования	Руководитель	1	0	1	2
	Инженер	1	13	14	15
установка и настройка оборудования системы	Руководитель	1	0	1	2
	Инженер	1	12	13	14
настройка и тестирование работоспособности	Руководитель	1	0	0	1
	Инженер	1	13	14	15
подготовка отчета	Руководитель	1	0	0	0
	Инженер	1	5	7	9
защита проекта	Руководитель	1	0	0	0
	Инженер	1	3	5	7

2. Сформировать ленточный график выполнения работ для реализации данного мероприятия (по ожидаемой продолжительности мероприятия)

#### Методические указания к практической работе

Временной график показывает, как должна разворачиваться реализация мероприятий во времени.

Для построения временного графика необходимо:

- определить перечень и последовательность мероприятий программы, которые могут выполняться параллельно
- оценить ресурсоемкость каждого мероприятия,
- оценить продолжительность каждого мероприятия, исходя из ограниченности ресурсов,
- привязать мероприятия к временной оси,
- определить исполнителей и иные необходимые ресурсы.

Построение временного графика – сложная оптимизационная задача. Продолжительность мероприятий, в которых задействованы внешние по отношению к организации исполнители, должна быть определена с учетом риска задержек по вине другой стороны.

Необходимо внимательно определению продолжительности мероприятий. Мероприятие может быть:

- однократным (например: подготовка технического задания или закупка определенного вида оборудования);
- периодическим (например: обучение);
- текущим (например: сбор статистической информации).

Продолжительность однократного мероприятия четко ограничена датами начала и окончания. Периодическое мероприятие характеризуется периодичностью и продолжительностью каждой реализации. Текущее мероприятие также ограничивается, как правило, датами начала и окончания, но простирается на весь период от запуска до конца периода планирования мероприятия.

Для определения ожидаемой продолжительности мероприятия ( $t_{ож}$ ) применяются два варианта использования вероятностных оценок деятельности работ. Первый вариант основан на использовании трех оценок  $t_{max}$ ,  $t_{min}$ ,  $t_{н.в.}$ .

$$t_{ож} = \frac{t_{min} + 4 \cdot t_{н.в.} + t_{max}}{6} \quad (3.1)$$

где  $t_{min}$  – кратчайшая продолжительность мероприятия

(оптимистическая оценка);

$t_{max}$  – самая большая продолжительность работы (пессимистическая оценка);

$t_{н.в.}$  – наиболее вероятная по мнению экспертов продолжительность мероприятия (реалистическая оценка).

Второй вариант основан на использовании двух оценок:  $t_{max}$  и  $t_{min}$ . В этом случае

$$t_{ож} = \frac{3 \cdot t_{min} + 2 \cdot t_{max}}{5} \quad (1)$$

Оценка продолжительности мероприятий оформляется в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Таблица оценки продолжительности мероприятий

Наименование работ	Исполнители (должность)	Кол-во человек	Продолжительность работ			
			$t_{min}$	$t_{max}$	$t_{н.в.}$	$t_{ож}$

Для того, чтобы выполнить работы в срок при наименьших затратах средств, составляется план-график, в котором рассчитывается поэтапная трудоемкость всех работ.

При составлении ленточного графика необходимо охватить весь перечень работ по теме. На ленточном графике это отражается в виде параллельных отрезков прямых линий, характеризующих одновременное проведение работ несколькими сотрудниками.

Ленточный график может быть выполнен в форме табл. 2.3.

Табл. 2.3 - Ленточный график

Перечень работ	Исполнитель	Трудоёмкость,	Численность, чел.	Длительность, дней.	Продолжительность работ, дней											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1 Разработка технического задания	руководитель, инженер	2	2	4	■	■	■	■								
2 Сбор информации, изучение литературы	инженер	2	1	2					■	■						
3 Формулировка возможных направлений решения задачи	инженер	3	1	3							■	■	■			
.....	.....	....	....	....	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	...
.....	...															.
Общая длительность проведения работ				90												



### 3. Самостоятельная работа

№ п/п	Тематика самостоятельной работы	Трудо-емкость (час.)	Компетенции ОК, ПК	Контроль выполнения работы
1	Проработка теоретического материала	62	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24	Контрольная работа
2	Подготовка к практическим работам	6	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24	Практические задания
3	Выполнение тестов для самоподготовки	4	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24	Тесты для самоподготовке
4	Подготовка и выполнение контрольной работы и получение зачета	20	ПК-9, ПК-15, ПК-17, ПК-18, ПК-20, ПК-21, ПК-22, ПК-24	Контрольная работа

#### Вопросы, предназначенные для самоподготовки

1. Содержание темы
2. Процесс управления в организации.
3. Система менеджмента.
4. Классификация управленческой деятельности.
5. Место стратегического менеджмента в системе управления предприятием.
6. Стратегические указания и стратегическое планирование.
7. Стратегии организации, их сущность и классификация.
8. Школы стратегического менеджмента.
9. Модели, инструменты, документы, этапы и стадии стратегического управления
10. Функционирование и развитие организации.

11. Характеристики и составляющие внутренней среды организации.
12. Цели и этапы анализа внутренней среды организации.
13. Инструментарий, применяемый для анализа внутренней среды организации.
14. Характеристики и составляющие внешней среды организации.
15. Цели и этапы анализа внешней среды организации.
16. Инструментарий, применяемый для анализа внешней среды организации
17. Сущность стратегического планирования.
18. Классификация целей.
19. Функции целей.
20. Свойства целей.
21. Целеполагание.
22. Дерево целей.
23. Задачи.
24. Критерии SMART.
25. Стратегическая программа предприятия.
26. Подходы к определению понятия программ.
27. Функции программ.
28. Классификация стратегических программ.
29. Целевые программы
30. Сущность оценки стратегии.
31. Направления оценки.
32. Элементы оценки стратегии.
33. Сложность осуществления оценки.
34. Оценка и контроль.
35. Методы оценки стратегии.
36. Анализ жизненного цикла предприятия.
37. Бенчмаркинг.
38. Анализ отдачи от стратегии.

39. Оценка эффективности стратегий.
40. Эффект и эффективность.
41. Результаты стратегических управленческих решений.
42. Затраты на разработку и реализацию стратегических решений
43. Процесс реализации стратегии.
44. Основные подходы к реализации стратегии организации.
45. Задачи, решаемые в процессе реализации стратегии.
46. Принципы и этапы реализации стратегии.
47. Риски, возникающие в процессе реализации стратегии.
48. Системы стратегического управления и управленческая пирамида.
49. CRM-системы.
50. OLAP и Data Mining технологии.
51. Управленческая пирамида.
52. Российские аналитические системы.
53. Примеры реализованных стратегий.
54. Примеры формулировки миссии, стратегических целей успешных компаний, примеры эффективных стратегических решений

#### **4. Подготовка к прохождению контрольной работы.**

Контрольная работа представлена в виде тестов и содержит 20 заданий по каждому разделу дисциплины, разбитых по темам. Количество вопросов из каждой темы пропорционально объему данного раздела учебной дисциплины.

В контрольную работу выносить 18-19 тестовых заданий, не требующих вычислений. Количество задач, требующих определенных вычислений для получения правильного ответа не менее 1, и подобраны исходя из того, что затраты времени на решение не превышают времени на сдачи экзамена (2 часа).

Тестовые задания могут содержать таблицы, рисунки и формулы. В вопросе указаны все данные, необходимые для расчета правильного ответа (либо содержатся указание, где их взять).

#### **Типы вопросов, используемых в контрольной работе:**

##### **1. Меню**

Вопрос состоит из формулировки и множества вариантов ответа.

##### **2. Ввод ответа**

Вопрос содержит формулировку и правильный ответ – число с погрешностью.

##### **3. Установление правильной последовательности**

Вопрос содержит в формулировке перечисление этапов, критерий, по которому их упорядочить и правильный ответ (либо несколько ответов).

##### **4 Вопрос с пропусками**

Вопрос состоит из утвердительной формулировки, в которой пропущено одно или несколько слов.

## 5. Рекомендуемая литература по курсу

### 5.1. Список литературы, рекомендуемой для самостоятельного изучения

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Экономика; Москва; 1989. с. 312
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Берталанфи Л. История и статус общей теории систем // Системные исследования: Ежегодник. М. : Наука, 1973. С.20–37.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 1998. С. 87.
5. Волкова, В.Н. Теория систем [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М.: Высшая школа, 2006. - 511 с.
6. Гасанов А.З. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Новогорск: АГЗ МЧС России. – 2007.- 158 с.
7. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.
8. Ерохина Е.А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход. Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. 160 с.
9. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. Томск : Изд-во Том. ун-та, 1999. 78 с.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000. - 512 с.
11. Ильин О.И. Эргономика: Учебное пособие. – М.: Рос. эконом. академия им. В.Г. Плеханова, 2004.
12. Исследования по общей теории систем/ под ред. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.
13. Клейнер Г.Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне // Стратегическое управление предприятием: Материалы российской научно-практической конференции. Нижний Новгород: 10-11 сентября 2004 г. – Н.Новгород, 2004. С. 11

14. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика и принципы коэволюции сложных систем // Глобализация: синергетический подход. М., 2002. 432 с.
15. Коваленко Елена Ивановна. Методы стратегического менеджмента и их влияние на эффективность деятельности предприятий общественного питания: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Коваленко Елена Ивановна; [Место защиты: Новосибирском государственном университете экономики и управления].- Новосибирск, 2008.- 24 с.
16. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2 е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
17. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М. : Эксмо, 2007. С. 17.
18. Кудрявцева Е.И. Создание организационных условий реализации стратегии компании // Управление, политика, право в современной России: Сборник научных трудов участников научно-практической конференции «Современная система менеджмента: новации, проблемы, перспективы развития».- СПб.:, НОИР, 2009.
19. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. // Социс. – 2006. - № 12. – 37- 42 с.
20. Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения : учеб. пособие. — М.: Эксмо. – 2009. — 448 с.
21. Лопатников Л.И.Экономико-математический словарь. М.: Дело, 2003. – 520 с.
22. Макаренко М.В. Производственный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. - М., 2004г., стр. 219-227
23. Менеджмент организации: Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. - 304 с.

24. Минцберг Г. Стратегия в трех видах - Прогресс, 1994.
25. Мишин В. М. Исследование систем управления: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 527 с.
26. Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Высш. Шк., 2006 г., стр 183-188.
27. Параграф подготовлен по материалам статьи Кочнев, А. «Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра» // Финансист-2002 г.
28. Попов С.А. Стратегический менеджмент : Видение - важнее, чем знание : учеб. пособие / С.А. Попов. - М. : Дело, 2003. - 352 с.
29. Сперанская М.В. Стратегический менеджмент <http://m-strateg.narod.ru/> (дата обращения 03.01.2013)
30. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Зуб А.Т. М.: Ас-пект Пресс, 2002. — 415 с.
31. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов, 2009. 265 с.
32. Стратегический менеджмент: учебное пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. 100с.
33. Т.А.Фролова Экономика предприятия: конспект лекций Таганрог: ТРТУ, 2005
34. Трубенева Т.Г. Стратегический менеджмент// Санкт-Петербургский колледж управления и экономики «Александровский лицей».- Санкт-Петербург. 2012.-78с
35. Федулова Л. І. Менеджмент організацій — Львів, 2002. — 405 с.
36. Философия : учеб. / под ред. В.П. Горюнова. М. : Гардарики, 2005. 311 с.
37. Функции менеджмента: их разнообразие, характеристика, взаимо-связь, динамизм и результативность <http://prirosta.ru/blog/1/44> (дата обращения 28.12.2013)

38. Черняк Ю.И. Системный анализ и управление экономикой. М.: Экономика, 1975. 193 с.

39. Cassels E., Book I. Introduction, B820 Strategy. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 2000. P. 1–16.

40. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management – Merrill Publishing Company. 1986

## 5.2 Список рекомендуемых электронных источников

1. Виды стратегического планирования  
[http://dvsneg.ru/planirovanie/vidy\\_strategicheskogo\\_planirovaniya.html](http://dvsneg.ru/planirovanie/vidy_strategicheskogo_planirovaniya.html) (дата обращения 13.10.2013)

2. Внутренняя и внешняя среда организации  
<http://www.upravlenie24.ru/sredaorgan.htm> дата обращения (10.11.2013)

3. Гаркуша Н.М. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите  
[http://uchebnikonline.ru/buh-audit/modeli\\_i\\_metodi\\_priynyattya\\_rishen\\_v\\_analizi\\_ta\\_auditi\\_-\\_garkusha\\_nm/modeli\\_i\\_metodi\\_priynyattya\\_rishen\\_v\\_analizi\\_ta\\_auditi\\_-\\_garkusha\\_nm.htm](http://uchebnikonline.ru/buh-audit/modeli_i_metodi_priynyattya_rishen_v_analizi_ta_auditi_-_garkusha_nm/modeli_i_metodi_priynyattya_rishen_v_analizi_ta_auditi_-_garkusha_nm.htm) (дата обращения 08.01.2013)

4. Зубарев И. Стратегия 10 – Постановка целей и личная эффективность  
<http://youplaytowin.ru/strategiya-10-postanovka-celej-i-lichnaya-effektivnost/>  
(дата обращения 16.11.2013)

5. Игорь Пашанин Стратегическое видение и миссия компании  
[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_15/article\\_1636/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_1636/) )дата обращения 23.11.2013)

6. Инициатива, мероприятие  
<http://balanced-scorecard.ru/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0> (дата обращения 14.11.2013)

7. Кто такие стейкхолдеры? <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>  
(дата обращения 10.10.2013)



8. Метод "Бенчмаркинг" Электронный ресурс  
<http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0029/> (Дата обращения 14.02.2012)
9. Методика «Разработка сбалансированной системы показателей»  
[http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka\\_bsc/](http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/) (дата обращения 14.11.2013)
10. Организационная культура <http://www.center-yf.ru/data/stat/Organizacionnaya-kultura.php> (дата обращения 14.11.2013)
11. Основы маркетинга <http://www.markets-web.ru/market-815.html> дата обращения (09.01.2014)
12. Перминов А. Разработка системы сбалансированных показателей  
<http://www.master-effect.biz/index.php?id=38> (дата обращения 14.11.2013)
13. Планы мероприятий: программы и проекты  
<http://www.cfin.ru/management/people/instructions/procedure.shtml> (дата обращения 24.12.2013)
14. Реализация стратегии  
[http://inform.od.ua/articles/examen/realizaciya\\_strategii.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/realizaciya_strategii.htm) (дата обращения 10.10.2013)
15. Современный экономический словарь Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б  
<http://www.smartcat.ru/Referat/ttdedramgg/moreB.shtml> (дата обращения 08.01.2013)
16. Соловьев Б.А. Управление маркетингом  
<http://www.twirpx.com/file/625340/> (дата обращения 20.12.2013)
17. Стати М.П. Разработка миссии и постановка стратегических целей компании <http://www.finmanagement.ru/> 9 дата обращения 16.11.2013)
18. Стратегические цели. Дерево целей  
[http://alfaseminar.ru/strategicheskie\\_celi.\\_derevo\\_celey](http://alfaseminar.ru/strategicheskie_celi._derevo_celey) (дата обращения 16.11.2013)
19. Стратегический менеджмент  
<http://www.studarihiv.ru/dir/download/3952.html> (дата обращения 09.01.2014)

20. Стратегический менеджмент и стратегическое управление  
<http://www.finekon.ru/strat%20men%20i%20str%20upr.php> (дата обращения 09.01.2014)

21. Стратегический менеджмент Учебное пособие Под редакцией  
д.э.н. проф. Чернышева М.А.  
<http://management61.ru/index.php?do=static&page=strategtitul> (дата обращения 17.11.2013)

22. Стратегическое управление. Основные понятия и определения  
<http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm> (дата обращения 08.01.2013)

23. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окаже-  
тесь завтра [http://mindspace.ru/413-  
strategiya\\_missiya\\_i\\_videnie\\_kompanii\\_gde\\_vy\\_sejchas\\_i\\_gde\\_okazhetes\\_zavtra/](http://mindspace.ru/413-strategiya_missiya_i_videnie_kompanii_gde_vy_sejchas_i_gde_okazhetes_zavtra/)  
(дата обращения 11.10.2013)

24. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окаже-  
тесь завтра [http://mindspace.ru/413-  
strategiya\\_missiya\\_i\\_videnie\\_kompanii\\_gde\\_vy\\_sejchas\\_i\\_gde\\_okazhetes\\_zavtra/](http://mindspace.ru/413-strategiya_missiya_i_videnie_kompanii_gde_vy_sejchas_i_gde_okazhetes_zavtra/)  
(дата обращения 11.10.2013)

25. Стратегический менеджмент  
[http://www.ntii.ru/publications/index.php?ELEMENT\\_ID=19](http://www.ntii.ru/publications/index.php?ELEMENT_ID=19) (дата обращения 14.11.2013)

26. Стрикленда А. Дж. III Примеры бизнес-стратегий ведущих  
компаний мира [www.iteam.ru/](http://www.iteam.ru/) (дата обращения 12.11.2013)

27. Философия управления персоналом  
<http://www.grandars.ru/college/biznes/filosofiya-upravleniya-personalom.html>  
(дата обращения 14.11.2013)

28. Цели и задачи стратегического управления  
[http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/celi\\_i\\_zadachi\\_strategic  
heskogo.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/celi_i_zadachi_strategicheskogo.html) (дата обращения 28.12.2013)

29. Чем отличается цель от задачи [http://thedifference.ru/otliche-celi-ot-  
zadachi/](http://thedifference.ru/otliche-celi-ot-zadachi/) (дата обращения 18.12.2013)

30. McKinsey Matrix (Матрица McKinsey)/GE Business Screen (Бизнес экран GE) <http://hr-portal.ru/varticle/mckinsey-matrix-matrica-mckinseyge-business-screen-biznes-ekran-ge> (дата обращения 10.10.2013)

31. PEST-анализ <http://www.masterplans.ru/pest-analis.html> (дата обращения 09.01.2014)

32. SMART <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/kpi-system-and-balanced-scorecard/417/> (дата обращения 19.12.2013)

33. SMART. Принципы целеполагания  
[http://adviseconsult.ru/%D0%BE\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8/smart/](http://adviseconsult.ru/%D0%BE_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8/smart/) (дата обращения 19.12.2013)