

**Приложение 1 к РПД Стратегический менеджмент
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) – Государственное и муниципальное управление
Форма обучения – заочная
Год набора - 2015**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики, управления и социологии
2.	Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
3.	Направленность (профиль)	Государственное и муниципальное управление
4.	Дисциплина (модуль)	Стратегический менеджмент
5.	Форма обучения	заочная
6.	Год набора	2015

1. Методические рекомендации

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную научно-практическую и учебную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические / семинарские занятия.

1.1. Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа

или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной 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.

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 подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

1.3. Методические рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предвещающая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

1.4. Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета

Подготовка к зачету способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к зачету, обучающийся ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете обучающийся демонстрирует то, что он приобрел в процессе изучения дисциплины.

В условиях применяемой в МАГУ балльно-рейтинговой системы подготовка к зачету включает в себя самостоятельную и аудиторную работу обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины и непосредственную подготовку в дни, предшествующие зачету по разделам и темам дисциплины.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать не только материалы лекций, а и рекомендованные преподавателем правовые акты, основную и дополнительную литературу.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

2. Планы практических занятий

Занятие 1. Миссия, цели организации и стейкхолдеров

План:

1. Стратегическое видение и миссия организации
 2. Финансовые и стратегические цели
 2. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе
 2. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения
- Литература: [1, с.35-56], [2, с.93-131]

Вопросы и задания для обсуждения:

1. Значение стратегического видения
2. Кто такие стейкхолдеры?
2. Перечислите основные группы влияния.
3. Назовите типичные интересы основных групп влияния.
4. Поясните методы управления внешними стейкхолдерами

Занятие 2. Стратегический анализ среды

Задания для самостоятельной работы - SWOT-анализ организации.

План:

1. Анализ макроокружения:
2. Анализ непосредственного окружения:
3. Анализ внутренней среды
4. Матрица SWOT

Литература: [1, с.133-144], [2, с.22-72]

Занятие 3. Формулирование и анализ стратегических альтернатив

Анализ ситуаций: 1. Слияние DaimlerChrysler (A)

2. Слияние DaimlerChrysler (B)

3. Конкуренция на розничном автомобильном рынке США

Ситуация 1. Слияние DaimlerChrysler (A)

Литература: [1, с.442-454]

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте причины для слияния со стороны *DB* и *Chrysler*.
2. К какому типу стратегий относится данная ситуация?
3. Перечислите тенденции в автомобильной отрасли, которые вам удалось выявить.
4. Как вы относитесь к системе продаж автомобилей через сеть Internet?
5. Перечислите маркетинговые способы и методы, которыми можно снизить уровень затрат на распространение продукции.
6. Можно ли рассматривать рынок поддержанных автомобилей как – конкурентный данному? Объяснить свою точку зрения.
7. Действительно ли это слияние «равных»? Объяснить свою точку зрения.
8. Достаточно ли прочен союз *DaimlerChrysler*?
9. Возможно ли при таком виде слияния достичь синергетического эффекта?
10. Кому, на ваш взгляд, была более выгодна данная интеграции?

Ситуация 2. Слияние DaimlerChrysler (B)

Литература: [1, с.455-463]

Вопросы для обсуждения:

1. На ваш взгляд, не слишком ли далеко зашла компания в своем жестком разделении марок? Не рискует ли компания остаться без ожидаемого снижения себестоимости? Объяснить свою точку зрения.
2. Как вы относитесь к тому факту, что высшему управленческому составу организации приходится тратить около 40% своего времени на вопросы связанные со слиянием?
3. Объясните, чем была вызвана задержка в принятии решений немецкой стороной? Какую роль в этом сыграли стейкхолдеры?
4. Правильно ли, на ваш взгляд, поступило правление компании выбрав главным приоритетом слияния – скорость? Поясните свою точку зрения.
5. Не считаете ли вы, что появление в новой структуре РСИ, ГРП и ГИПС способствовали расширению административного аппарата и издержек? Или же появление данных структур было необходимым шагом для быстрой оптимизации интеграционного процесса? Поясните свою точку зрения.
6. Чем на ваш взгляд, был объяснен отказ от использования единых «универсальных» платформ для марок *Daimler* и *Chrysler*, а также общих дилерских центров? Обоснуйте свой ответ.
7. Каким образом фирма могла бы достичь положительного эффекта синергии?

8. Оцените оплату труда высших менеджеров компании «равных». К какому типу оплаты труда она относится? Как данная система оплаты отражается на издержках?
9. Поясните, как отразилась ситуация регистрации компании в Германии на структуре акционерного капитала?

Ситуация 3. Конкуренция на розничном автомобильном рынке США

Литература: [1, с.490-519]

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите причины недовольства потребителей в отношении автодилеров и причины ужесточения конкуренции в отрасли.
2. Как вы оцениваете он-лайн каналы распространения автомобилей? Насколько они сильны?
3. Чем, на ваш взгляд, объясняется высокий спрос на подержанные автомобили? Охарактеризуйте перспективы этого рынка.
4. Чем, на ваш взгляд, можно объяснить тенденцию сокращения количества дилеров торгующих новыми автомобилями?
5. Какие изменения претерпела стратегия развития бизнеса большинства дилеров к 2000 году?
6. Какую стратегию применила фирма AutoNation для того, чтобы стать крупнейшим продавцом автомобилей в США?
7. Как вы оцениваете политику «навязывания» дилерам со стороны производителей плохо продаваемых марок автомобилей. Законно ли это?
8. Объясните, почему ассоциация автодилеров NADA борется с продажей автомобилей через он-лайн (Internet)?
9. Поясните, каким образом демографический профиль покупателей связаны с выбором автомобилей и стратегиями продаж дилеров?
10. Назовите тип стратегии, который стали применять автопроизводители (FORD и GM), для выхода на розничный авторынок?
11. Поясните, какие интересы пытаются отстаивать привилегированные дилеры? В чем смысл борьбы?
12. Охарактеризуйте положительные и отрицательные стороны стратегии «производство под заказ» фирмы Toyota Motor Corp.

Занятие 4. Портфельный анализ: сущность, содержание, функции.

Решение задачи:

На предприятии выделены 6 потенциальных стратегических областей деятельности (СОД) или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой СОД представлена в таблицах.

Оценить каждую СОД, используя матрицу БКГ. Сделать выбор перспективных СОД и дать стратегические рекомендации предприятию по каждому виду деятельности. Сделать вывод о сбалансированности портфеля (для выводов рекомендуется рассчитать и использовать величину доли покрытия затрат).

Примерный вариант.

Экономическая характеристика СОД

Показатели	СОД					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
ОДР	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7

Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1

Занятие 5. Конкурентная стратегия фирмы

План:

1. Базовые конкурентные стратегии фирмы
2. Типы дифференциации
3. Стратегии сотрудничества и конкурентное преимущество
4. Аутсорсинг и франчайзинг

Литература: [1, с.164-199], [2, с.132-155]

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое аутсорсинг?
2. Перечислите преимущества и недостатки аутсорсинга.
3. Перечислите типы дифференциации
4. Что такое франчайзинг?
5. Охарактеризуйте тенденцию создания стратегических альянсов и совместных предприятий с зарубежными партнерами.

Ситуация 1. Корпорация Dell Computer в XXI веке

Литература: [1, с.520-559]

Вопросы для обсуждения:

1. К какому типу структур организации относится структура фирмы Dell?
2. Какие стратегии продаж использовал основатель фирмы Майкл Делл в самом «начале пути»?
3. Какая рыночная ниша была проигнорирована компанией в период ее роста?
4. Поясните отрицательные черты подхода к производству - «все ключевые компоненты мы должны делать сами». Какой стратегии он соответствует?
5. Охарактеризуйте положительные и отрицательные черты следующих систем: «производство под заказ», «точно в срок», «прямые продажи».
6. Охарактеризуйте сегодняшнюю политику сегментирования рынка компании Dell. Чем были обоснованы изменения в подходе к сегментации рынка?
7. Охарактеризуйте политику компании в отношении обслуживания потребителей.
8. Оцените систему стимулирования труда работников компании Dell.