

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра менеджмента

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к выполнению контрольной работы
для студентов экономических специальностей БГУИР
заочной формы обучения

Минск БГУИР 2010

УДК 005.21(076)
ББК 65.290-2я73
С83

С о с т а в и т е л и:
В. Д. Цыганков, Е. А. Игнатова

Стратегический менеджмент : метод. указания к выполнению контрол. работы для студ. экон. спец. БГУИР заоч. формы обуч. / сост. В. Д. Цыганков, Е. А. Игнатова. – Минск : БГУИР, 2010. – 16 с.

Составлены на основе опыта подготовки специалистов экономического профиля в Белорусском государственном университете информатики и радиоэлектроники и учебных изданий различных авторов по курсу «Стратегический менеджмент».

Приведены теоретические вопросы и задание для контрольной работы, а также методические указания.

УДК 005.21(076)
ББК 65.290-2я73

© Цыганков В. Д., Игнатова Е. А., составление, 2010
© УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2010

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

В системе подготовки специалистов экономического профиля важное место уделяется курсам «Менеджмент» и «Стратегический менеджмент», которые формируют теоретическую базу знаний и являются основой для развития самостоятельного логического мышления, позволяющего выработать навыки по принятию решений в многообразных ситуациях практической управленческой деятельности.

Курс «Стратегический менеджмент» раскрывает сущность, содержание, развитие, процедуру разработки и реализации стратегии менеджмента.

Студенты-заочники инженерно-экономического факультета специальности «Экономика и организация производства» изучают курс «Стратегический менеджмент» в 11 семестре на 6 курсе.

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрены лекции, выполнение практических занятий (деловых игр), контрольной работы. Изучение курса заканчивается экзаменом. К сдаче экзамена студенты допускаются только при условии, что выполнены и зачтены практические занятия (деловые игры) и контрольная работа. Курс рекомендуется изучать в соответствии с программой. Вначале следует изучить рекомендованную литературу, особое внимание обращая на вопросы, которые указаны в программе курса.

Для подготовки к практическим занятиям (деловым играм) и выполнения контрольной работы необходимо знание основных теоретических положений.

Контрольная работа включает два теоретических вопроса и практическое задание. Номера вопросов определяются по двум последним цифрам номера зачетной книжки студента согласно табл. 1. В тех случаях когда выбрать вариант затруднительно, следует обратиться к преподавателю.

Номер зачетной книжки должен быть обязательно указан на титульном листе контрольной работы (образец титульного листа приведен в приложении).

Работа без указания номера зачетной книжки, а также выполненная не по своему варианту, не принимается преподавателем к рассмотрению.

Ответы на контрольные вопросы следует давать сжато, четко, конкретно со ссылкой на используемую литературу: справочники, пособия, каталоги, нормативные и законодательные документы.

Контрольная работа должна быть напечатана на листах формата А4 или написана чернилами от руки в ученической тетради четко, разборчиво, заканчиваться подписью студента и датой выполнения.

Все страницы работы должны быть пронумерованы и иметь стандартные поля для пометок рецензента.

Общий объем контрольной работы не должен превышать 15–20 листов формата А4 или 20–25 страниц ученической тетради.

В конце работы нужно привести список использованной литературы. Небрежно выполненная работа возвращается студенту без рецензирования.

Варианты заданий контрольной работы

Последние две цифры зачетной книжки	Номера контрольных вопросов	Последние две цифры зачетной книжки	Номера контрольных вопросов
01	1; 50	24	24; 73
02	2; 51	25	25; 74
03	3; 52	26	26; 75
04	4; 53	27	27; 76
05	5; 54	28	28; 77
06	6; 55	29	29; 78
07	7; 56	30	30; 79
08	8; 57	31	31; 80
09	9; 58	32	32; 81
10	10; 59	33	33; 82
11	11; 60	34	34; 83
12	12; 61	35	35; 84
13	13; 62	36	36; 85
14	14; 63	37	37; 86
15	15; 64	38	38; 87
16	16; 65	39	39; 88
17	17; 66	40	40; 89
18	18; 67	41	41; 90
19	19; 68	42	42; 49
20	20; 69	43	43; 46
21	21; 70	44	44; 47
22	22; 71	45	45; 48
23	23; 72	—	—

Теоретические вопросы

1. Объективная необходимость стратегического управления в современных условиях.
2. Определение понятия «стратегия».
3. Основные составляющие стратегии.
4. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
5. Этапы развития стратегического менеджмента.
6. Долгосрочное и стратегическое управление и их отличительные особенности.
7. Сущность и содержание стратегического менеджмента.
8. Основные принципы стратегического менеджмента.
9. Особенности стратегического менеджмента.
10. Проблемы и трудности стратегического менеджмента.
11. Структура процесса стратегического менеджмента и ее характеристика.
12. Виды стратегий в стратегическом менеджменте.
13. Сущность корпоративной стратегии.
14. Сущность деловой стратегии.
15. Сущность функциональной стратегии.
16. Сущность стратегии диверсификации.
17. Сущность операционной стратегии.
18. Организация деятельности по разработке стратегий.
19. Особенности стратегического управления в фирмах США и Японии.
20. Роль и задачи менеджеров по разработке стратегии.
21. Миссия организации и ее характеристика.
22. Формирование миссии организации.
23. Факторы выработки миссии.
24. Цели формирования миссии.
25. Цели организации и ее характеристика.
26. Основные направления установления целей организации.
27. Классификация целей организации.
28. Формы принятия решений по установлению целей.
29. Основные составляющие среды и их характеристика.
30. Внешняя среда организации и ее анализ.
31. Анализ непосредственного окружения организации.
32. Анализ внутренней среды организации.
33. Анализ «сильных» и «слабых» сторон организации.
34. Сущность метода СВОТ (SWOT).
35. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).
36. Модифицированная модель БКГ.
37. СТЕР-анализ, его характеристика.
38. Сущность и использование отраслевых кластеров.
39. Сущность метода М. Портера (5 сил конкуренции).
40. Цели и основные этапы портфельного анализа.
41. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля.

42. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
43. Определение стратегических альтернатив.
44. Основные виды альтернатив и их характеристики.
45. Реализация стратегии: тактика и политика.
46. Реализация стратегии: процедуры и правила.
47. Стратегическое планирование.
48. Оценка и контроль выбранной стратегии.
49. Трудности реализации стратегии.
50. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
51. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
52. Стратегия лидерства по затратам.
53. Стратегия дифференциации.
54. Стратегия фокусирования.
55. Стратегия первопроходца.
56. Стратегия синергизма.
57. Стратегии ликвидации и реструктуризации (реорганизации).
58. Опыт функционирования рыночных стратегий.
59. Цели и мотивы диверсификации.
60. Виды диверсификации.
61. Управление диверсифицированными предприятиями.
62. Достоинства и недостатки диверсификации.
63. Организационная культура как объект стратегических изменений.
64. Факторы, влияющие на организационную культуру.
65. Стратегические изменения в организации.
66. Организационная структура как объект стратегических изменений.
67. Основные виды организационных структур стратегического управления.
68. Организационная структура управления по функциональному признаку (стратегические преимущества и недостатки).
69. Организационная структура управления по географическому признаку (стратегические преимущества и недостатки).
70. Организационная структура управления по признаку стратегических бизнес-единиц (стратегические преимущества и недостатки).
71. Организационная структура управления по признаку бизнес-групп (стратегические преимущества и недостатки).
72. Матричная структура управления (стратегические преимущества и недостатки).
73. Современные направления формирования организационных структур.
74. Понятие экономической стратегии.
75. Основные составляющие экономической стратегии.
76. Принципы формирования экономической стратегии.
77. Стратегическое управление и маркетинговый подход к управлению фирмой.
78. Товарная стратегия фирмы.
79. Стратегия снижения трансакционных издержек.
80. Стратегия ценообразования.

81. Стратегия взаимодействия организации с рынками производственных ресурсов.

82. Стратегия инвестиционной деятельности организации.

83. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.

84. Стратегия снижения производственных издержек.

85. Стратегия стимулирования персонала фирмы.

86. Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг.

87. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства фирмы).

88. Сущность и цели бизнес-планирования в стратегическом управлении.

89. Сущность и содержание бизнес-плана.

90. Перспективные стратегии бизнеса в Республике Беларусь.

Библиотека БГУИР

ЗАДАНИЕ

Оценка стратегического положения предприятия и выбор направления формирования экономической стратегии (метод SPACE)

Цель: выбрать направление формирования экономической стратегии на основе анализа деятельности предприятия.

Метод SPACE (англ. сокр. Strategic Position and Action Evaluation) в переводе на русский язык означает «оценка стратегического положения и действий». SPACE – комплексный метод, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта экономической стратегии предприятия. Стратегическое положение предприятия устанавливается на основе анализа двух групп факторов:

- внутреннего состояния предприятия;
- внешнего положения предприятия.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

1. Финансовая сила предприятия.
2. Конкурентоспособность предприятия.
3. Привлекательность отрасли функционирования данного предприятия.
4. Стабильность отрасли функционирования данного предприятия.

Примерный перечень показателей оценки, входящих в каждую группу, приведен в табл. 2.

Таблица 2

Примерный перечень показателей

Финансовая сила предприятия	Конкурентоспособность предприятия	Привлекательность отрасли	Стабильность отрасли
1	2	3	4
1. Норма прибыли	Объем рынка	Характеристика конкурентов	Стадия развития данного сектора
2. Производственные затраты	Доля рынка	Стадия жизненного цикла данной отрасли или сектора	Степень инновационности данной отрасли (сектора)
3. Рентабельность капитала	Структура ассортимента продукции	Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	Степень зависимости отрасли от конъюнктуры
4. Стабильность получения прибыли	Способность к осуществлению маркетинга	Общественная привлекательность сектора	Длительность жизни сектора или отрасли
5. Рентабельность инвестиций	Возможность активного воздействия на уровень цен и затрат	Длительность жизни отрасли или сектора	Степень развития информационных услуг в отрасли

1	2	3	4
6. Финансовая ликвидность	Связи с потребителями	Структура применения изделий данной отрасли в других секторах ХД	Стабильность прибыли (рентабельности)
7. Задолженность	Рентабельность продаж	Стабильность прибыли	Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала
8. —	—	Уровень конкуренции в секторе	—
9. Способность к повышению уровня накоплений и привлечению посторонних капиталов		Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала	Уровень конкуренции в секторе

При формулировании критериев оценки необходимо принимать во внимание специфику конкретного предприятия, стоящие перед ним задачи, имеющиеся у него производственные возможности и умения, а также принятую им систему ценностей.

Все выбранные критерии должны быть проанализированы, оценены; данные по окончательным суммарным оценкам отображаются на прямоугольной системе координат, в которой строится вектор, показывающий рекомендуемый тип стратегии для данного предприятия.

При этом в зависимости от специфики деятельности каждого предприятия необходимо разработать отдельные конкретные критерии оценки, их иерархию, а также назвать группы факторов для каждого критерия оценки. При установлении иерархии критериев следует опираться на их веса, сумма которых всегда равна единице. После того как шкала оценок установлена и для нее выбрана эталонная точка отсчета (например самый сильный конкурент), определяется сумма окончательных оценок и выбирается основная стратегия.

В результате анализа для предприятия вырабатывается либо одна стратегия, либо несколько альтернативных.

I. Стратегия концентрации (фокусирования) состоит в удовлетворении спроса со стороны определенного круга покупателей за счет концентрации (фокусирования) внимания на выбранном сегменте рынка после того, как предварительно будут определены имеющиеся на рынке ниши. При построении соб-

ственной рыночной ниши главное значение имеют качество изделий или услуг, а также способ их распределения и обслуживания. Концентрация внимания на выбранном сегменте рынка является менее дорогостоящим подходом, поэтому названная стратегия дает шанс для средних и малых предприятий, которые располагают ограниченными финансовыми ресурсами и обладают худшей конкурентной позицией.

II. Стратегия интеграции

1. Горизонтальная интеграция – соединение предприятий друг с другом посредством объединения (слияния) или выкупа предприятий.

Основные предпосылки объединения:

- снижение затрат на развитие предприятия;
- получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммированию накопленного опыта;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- рост финансового потенциала;
- рост эффективности (в результате снижения затрат на заключение и проведение сделок, более низких налогов и других синергических эффектов);
- лучшее использование руководящих кадров и др.

Эту стратегию часто применяют большие предприятия, которые располагают большими излишками капиталов.

2. Вертикальная интеграция – объединение друг с другом (в рамках одного предприятия) технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. Рекомендуется для предприятий, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Эта интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого – для улучшения конкурентного положения фирмы.

Основные достоинства: возможность контроля затрат и качества, обеспечение своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

III. Стратегия диверсификации

Диверсификация (достижение разнообразия) означает вхождение предприятия в новые сектора рынка и тем самым – расширение отраслевого диапазона его деятельности.

Диверсификация используется, когда:

- наблюдается стагнация (застой) рынка, давление со стороны конкурентов на традиционную сферу деятельности предприятия, уменьшающийся спрос или почти монополистическая позиция;
- имеющийся запас капитала превышает потребность для экспансии;
- предприятие не в состоянии добиться получения дополнительной прибыли на путях экспансии в традиционной сфере деятельности.

Различают концентрическую интеграцию, когда предприятие развивается в направлении новых, но все-таки сходных с традиционными сфер товаров,

рынков или услуг, когда применяются сходные технологии и каналы распространения, и конгломерационную интеграцию, когда хозяйственно-экономическая деятельность осуществляется в новых сферах с другой технологией производства.

Также диверсификация бывает:

– вертикальной: предприятие обращается к более ранним стадиям деятельности, например, к изготовлению подузлов или упаковки (вертикальная диверсификация назад), либо к последующим стадиям деятельности, например, к оптовой или розничной торговле (вертикальная диверсификация вперед);

– горизонтальной: предприятие начинает заниматься определенной деятельностью в таких сферах, где можно использовать уже имеющиеся каналы распространения, рекламу, позицию на рынке для того, чтобы обеспечить успех новым изделиям.

IV. Стратегия сокращения (ликвидации) заключается в сужении поля деятельности предприятия с целью избавиться от малоэффективных сфер деятельности. Главной целью является улучшение конкурентной позиции, увеличение эффективности управления предприятием и увеличение его стоимости.

Различают четыре вида стратегии сокращений:

1) стратегия лидерства: используют предприятия с большим долевым участием на рынке с целью добиться более чем средней рентабельности;

2) стратегия рыночной ниши, ее цель – обнаружение того сегмента рынка, на котором предприятие стремится завоевать доминирующее положение, одновременно отказываясь от участия в других сегментах данной отрасли;

3) стратегия «черепахи» заключается в максимизации прибылей, чего предприятие добивается путем сведения к минимуму расходов на НИР и ОКР, ремонты и техническое обслуживание, а также уменьшая количество моделей, ограничивая каналы распределения и др.; такого рода поведение ведет в конечном итоге к продаже или ликвидации данной сферы деятельности предприятия;

4) стратегия ухода (отступления) означает продажу активов предприятия, задействованных в данной сфере деятельности, что позволяет добиться выгодной цены, а полученные средства могут быть использованы в других сферах деятельности.

Иногда необходимость приводит к ликвидации предприятия. Выделяют две формы ликвидации:

1) ликвидация (закрытие предприятия) подчеркивает тот факт, что прежняя деятельность неэффективна;

2) банкротство, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией), указывающей, что данное предприятие является неплатежеспособным.

Порядок выполнения задания

1. Необходимо определить сферу деятельности предприятия и род занятия (можно выбрать предприятие, на котором работаете). В соответствии с этим распределить веса и дать оценку каждому из критериев **по всем четырем группам факторов**: финансовой силе, конкурентоспособности, привлекательности и стабильности отрасли.

2. Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы (можно выбрать из табл. 2), состоит из некоторого количества факторов (от 5 и более), которые имеют свой удельный вес (значимость) в деятельности предприятия, эти веса необходимо определить для каждого критерия (чем большая значимость критерия, тем больше его удельный вес; **сумма всех весов равна единице**).

3. Каждому критерию дается оценка по десятибалльной шкале (от 1 до 10) в зависимости от реального состояния этого критерия в деятельности предприятия (чем лучше состояние критерия, тем выше балл). Ценность оценки определяется как произведение веса и оценки критерия (табл. 3).

Таблица 3

Окончательная стоимость оценки для каждой группы критериев:
финансовая сила на примере предприятия РУП «Завод „Электроника”»
НПО «Интеграл»

Критерий	Получение окончательной оценки		
	вес ($\sum b_i = 1$)	оценка	ценность оценки
1. Норма прибыли	0,2	5	1
2. Производственные затраты	0,05	3	0,15
3. Рентабельность вложенного капитала	0,2	7	1,4
4. Стабильность получения прибыли	0,05	2	0,1
5. Рентабельность инвестиций	0,2	9	1,8
6. Финансовая ликвидность	0,1	5	0,5
7. Задолженность	0,1	10	1
8. Способность к привлечению посторонних капиталов	0,1	4	0,4
Всего	1	–	6,35

Аналогичные таблицы составляются и для остальных групп критериев.

После вычисления окончательных оценок определяется сумма оценок для каждой группы критериев (например, привлекательности отрасли – 1,9; стабильности отрасли – 2,05; конкурентоспособности предприятия – 7,1. Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе (см. рисунок)).

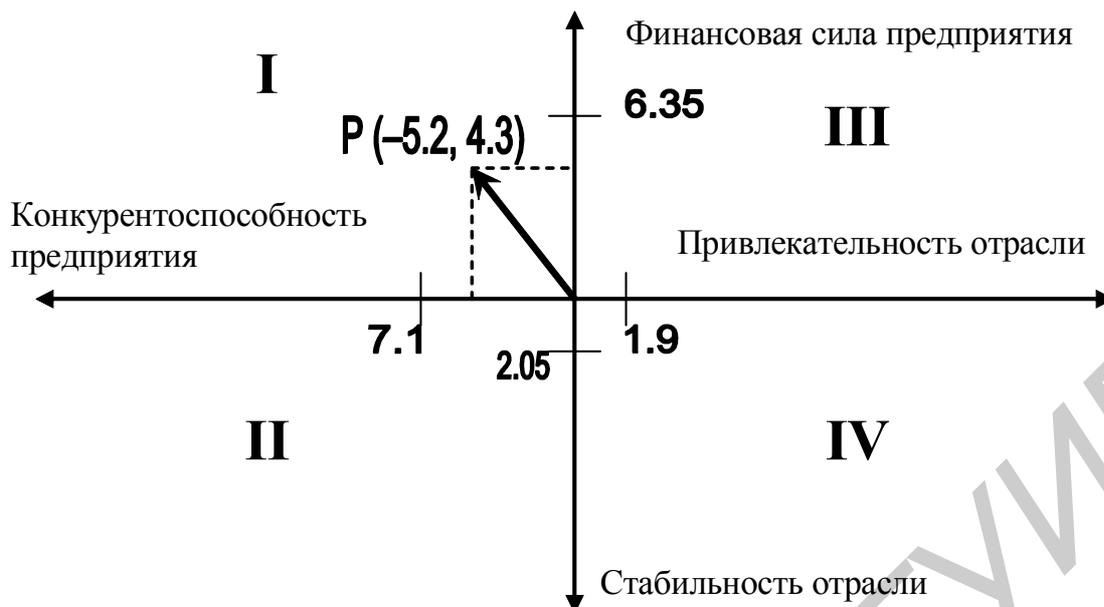


Рис. Отображение различных групп критериев оценки по методу SPACE для РУП «Завод „Электроника”» НПО «Интеграл»

После суммирования результатов, полученных на осях X и Y , в зависимости от значений отдельных окончательных оценок получаем точку с координатами $P(X, Y)$ в одном из квадрантов принятой прямоугольной системы координат. В данном примере получается точка с координатами: $1.9 - (-7.1) = -5.2$; $6.35 - 2.05 = 4.3$, т. е. $P(-5.2, 4.3)$. Соединив эту точку с началом координат, получим вектор, который указывает нам рекомендуемый тип стратегии:

- I. Концентрированного роста.
- II. Интегрированного роста.
- III. Диверсифицированного роста.
- IV. Сокращения (ликвидации).

В соответствии с определенным типом стратегии предлагаются мероприятия по внедрению данной стратегии.

Например, мероприятия по реализации указанной стратегии концентрации для РУП «Электроника» НПО «Интеграл» могут включать следующее:

1. Торгово-банковское оборудование. Для данного бизнеса можно применить стратегию концентрации на наиболее выгодных сегментах рынка. РУП «Завод „Электроника» необходимо обратить все усилия на обслуживание банков и крупных торговых центров в Республике Беларусь. До 2011 года в Минске и областных городах Беларуси планируется построить 8 гипермаркетов, также во всех крупных городах планируется все рынки закрыть, а построить крытые торговые центры. Именно на этот сегмент РУП «Завод „Электроника» должно обратить особое внимание, чтобы перевести этих потенциальных потребителей в реальных заказчиков. Необходимо наладить контакты с круп-

нейшими предприятиями Министерства торговли, как с действующими, так и с готовящимися к сдаче в эксплуатацию.

Также в соответствии с планом развития экономики Республики Беларусь на 2006–2011 годы предусмотрено увеличить долю малого и среднего бизнеса в структуре ВВП. Ставятся планы по увеличению сферы услуг, которая, в первую очередь, нацелена на обслуживание физических лиц. Данный вид деятельности согласно действующему законодательству предполагает использование при расчетах с покупателями кассовых аппаратов, что приведет в будущем к увеличению спроса на данный вид продукции.

Следовательно, можно сделать вывод, что основные усилия необходимо направить по данному виду бизнеса на обслуживание банков, крупных торговых центров, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, ведущих свою деятельность в сфере услуг.

2. Системы отображения информации. Несмотря на то, что данный рынок является самым маленьким, РУП «Завод „Электроника”» является единственным белорусским производителем, т. е. конкуренция существует только со стороны иностранных производителей. Данный факт позволяет утверждать, что в данном виде бизнеса необходимо занять лидирующие позиции на отечественном рынке с целью овладения наибольшей его частью.

В рамках данного вида бизнеса необходимо расширить существующие и установить новые связи с предприятиями Министерства транспорта и связи, предприятиями, осуществляющими пассажирские перевозки, автомобильным, железнодорожным транспортом. Особое внимание необходимо обратить на установление контактов с автобусными, троллейбусными и трамвайными парками областных центров в Республике Беларусь. Также возможно подписание контракта с Минским автомобильным заводом на оснащение выпускаемых автобусов и троллейбусов специальными электронными табло, на которых будет отображаться информация о номере и названии маршрута.

3. Ряд шагов с целью улучшения качества и снижения себестоимости указанной выше продукции:

– взамен пластин стеклянных, которые раньше закупались у ЗАО «Онега» (г. Санкт-Петербург), покупать пластины в таком же количестве соответствующего качества у РУП «Стеклозавод» (г. Гомель);

– резину ИРП, которая раньше закупалась у ЗСК (г. Казань), покупать в таком же количестве соответствующего качества у РУП «БеларусьРезинотехника» (г. Бобруйск);

– микропереключатели, которые раньше закупались у ООО «Новый дом» (г. Москва), покупать в таком же количестве соответствующего качества у УП «Монолит» (г. Витебск).

ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. А. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006.
2. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : Юнити, 1997.
3. Велесько, Е. И. Стратегическое управление / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. – Минск : Тэхналогія, 1997.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998.
5. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Онега-П, 2004.
6. Глушаков, В. Е. Стратегический менеджмент / В. Е. Глушаков. – Минск : УП «Экоперспектива», 2001.
7. Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации / И. Б. Гурков. – М. : ЗАО «Бизнес школа», 2001.
8. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М., 1997.
9. Зуб, А. Г. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Г. Зуб. – М. : Аспект-Экспресс, 2004.
10. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецова. – Москва ; Новосибирск, 2001.
11. Овчинников О. В. Основы стратегического менеджмента : учеб. пособие / О. В. Овчинников, А. Г. Самойлов. – Архангельск, 2004.
12. Попов, С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : Инфра-М, 2000.
13. Томпсон, А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, 2000.
14. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» ; Интел-синтез, 2002.
15. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М., 2003.
16. Тренев, Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2000.
17. Румянцева, З. П. Менеджмент организации / З. П. Румянцева. – М. : Инфра-М, 1995.
18. Семенов, Б. Д. Стратегический менеджмент / Б. Д. Семенов. – Минск : ПКФ «Экаунт», 1994.
19. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1995.
20. Экономическая стратегия фирмы : пер. с англ. / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1995.
21. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – Минск : ООО «Мисанта», 1998.
22. Уткин, Э. А. Стратегическое планирование / Э. А. Уткин. – М. : ЭНМОС, 1999.

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА
КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по курсу «Стратегический менеджмент»

Группа _____
Студент _____
(ФИО)

№ зачетной книжки

Рецензент

(ФИО)

Минск 2010

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к выполнению контрольной работы
для студентов экономических специальностей БГУИР
заочной формы обучения

Составители:

Цыганков Валерий Дмитриевич
Игнатова Елена Анатольевна

Редактор Т. Н. Крюкова
Корректор Л. А. Шичко

Подписано в печать
Гарнитура «Таймс».
Уч.-изд. л. 1,0.

Формат 60x84 1/16.
Отпечатано на ризографе.
Тираж 100 экз.

Бумага офсетная.
Усл. печ. л.
Заказ 44.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
ЛИ №02330/0494371 от 16.03.2009. ЛП №02330/0494175 от 03.04.2009.
220013, Минск, П. Бровки, 6