МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ   
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»

для обучающихся по направлению подготовки

38.04.01 Экономика

программа магистратуры «Экономика предприятий и организаций»

Ростов-на-Дону

2022

УДК 338

Составитель: д.э.н., доцент Медведева Ю.Ю.

Методические указания по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент». – Ростов-на-Дону: Донской гос. техн. ун-т, 2022. – 28 с.

Содержат общие рекомендации по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент», рекомендации по аудиторной учебной работе, методические указания для проведения практических занятий, методические указания по самостоятельной работе студента, рекомендации по написанию контрольной работы для обучающихся на заочной форме, рекомендации по работе с научной и учебной литературой.

Предназначены для обучающихся всех форм обучения по направлению 38.04.01 Экономика

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1 Общие положения 4](#_Toc109909015)

[1.1 Цели освоения дисциплины 4](#_Toc109909016)

[1.2 Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины 4](#_Toc109909017)

[1.3 Основные виды занятий при изучении данного курса 5](#_Toc109909018)

[1.4 Промежуточная аттестация 5](#_Toc109909019)

[2 Аудиторные занятия 8](#_Toc109909020)

[2.1. Общие положения 8](#_Toc109909021)

[2.2. Методические указания для проведения практических занятий 9](#_Toc109909022)

[3 Самостоятельная работа 14](#_Toc109909023)

[3.1 Общие положения 14](#_Toc109909024)

[3.2 Методические указания по самостоятельной работе студента 14](#_Toc109909025)

[Темы, выносимые на самостоятельное изучение по дисциплине «Стратегический менеджмент» 15](#_Toc109909026)

[Задания для самостоятельного освоения материала 16](#_Toc109909027)

[3.3 Рекомендации по написанию контрольной работы 18](#_Toc109909028)

[для обучающихся на заочной форме 18](#_Toc109909029)

[Цель работы и некоторые общие требования к ее выполнению 18](#_Toc109909030)

[Подбор и изучение литературы 19](#_Toc109909031)

[Структура работы 19](#_Toc109909032)

[Типовая тематика контрольных работ по дисциплине 22](#_Toc109909033)

[4 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой 22](#_Toc109909034)

[5. Учебно-методические материалы и программно-информационное обеспечение 23](#_Toc109909035)

# 1 Общие положения

## **1.1 Цели освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является приобретение обучающимися комплексных знаний о принципах и закономерностях долгосрочного управления предприятием (организацией) как экономической системой в целях повышения его эффективности.

## **1.2 Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины «*Стратегический менеджмент*» направлен на формирование следующих компетенций:

**ПК-1.3:** Проектирование, реализация и анализ эффективности экономического развития организации и предприятия

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

1) сущность, основной понятийный аппарат и цели стратегического менеджмента на предприятиях различных форм собственности;

2) место и роль стратегического менеджмента в информационной системе организации;

3) критерии оценки социально-экономической эффективности управленческих решений в области стратегического менеджмента.

Уметь:

1) абстрактно мыслить и анализировать экономическую деятельность организации с целью реализации целей стратегического менеджмента;

2) разрабатывать стратегические альтернативы развития предприятий и организаций различных форм собственности;

3) проводить анализ сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей для приятия организационно-управленческих решений в области стратегического менеджмента.

Владеть навыками:

1) методами системного анализа и математического моделирования для развития стратегического мышления руководителей предприятий различных форм собственности;

2) навыками применения критериев принятия организационно-управленческих решений на предприятии в условиях риска и неопределенности рыночной конъюнктуры;

3) навыками разработки системы стратегического, текущего и оперативного управления на предприятиях различных форм собственности.

## **1.3 Основные виды занятий при изучении данного курса**

Освоение дисциплины «*Стратегический менеджмент*» предусмотрено для очной, очно-заочной и заочной формы обучения.

Основные виды занятий:

- лекции;

- практические занятия;

- самостоятельная работа.

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий. Распределение занятий по часам представлено в РПД.

Обучение на заочной форме предусматривает выполнение контрольной работы.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа с использованием учебной и научной литературы.

## **1.4 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» проводится в течение одного семестра на 1 курсе.

*Очная форма обучения.*

В соответствии с «Положением о промежуточной аттестации обучающихся» и «Положением о текущем контроле и балльно-рейтинговой системе оценивания обучающихся ДГТУ» для очной форме промежуточная аттестация проводится в два этапа.

По дисциплине предусмотрены следующие виды контроля: для очной формы обучения - текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины); для очной, очно-заочной и заочной форм обучения - промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

При освоении дисциплин осуществляются следующие виды контроля:

- текущий контроль успеваемости;

- промежуточная аттестация обучающихся;

- итоговая государственная аттестация обучающихся.

*Этап 1. Текущий контроль*. В соответствии с балльно-рейтинговой системой, определенной Положением о текущем контроле и балльно-рейтинговой системе оценивания обучающихся ДГТУ.

Текущий контроль успеваемости предусматривает 2 контрольные точки, каждая из которых обобщает результаты освоения отдельного тематического блока дисциплины и рассчитывается по правилам, указанными в Положением о промежуточной аттестации обучающихся и в рабочей программе дисциплины. Контрольная точка является сроком или датой завершения тематического блока и оценки достижения образовательных целей. Оценка не обязательно должна сопровождаться контрольными мероприятиями и может выставляться преподавателем по заранее установленным критериям на основании текущей работы, например, степени и качества выполнения определённой стадии проекта. Итоги текущего контроля успеваемости по каждой контрольной точке вносятся преподавателем в Цифровой журнал учебной работы в ЭИОС университета не позднее трех дней после завершения срока контрольной точки и отображаются в ведомость учета успеваемости.

Итоги текущего контроля успеваемости по каждой дисциплине/модулю отражаются в ЭИОС не позднее, чем на последней неделе семестра / периода обучения в виде суммы значений всех контрольных точек и называются итоговым рейтингом студента.

Оценивание результатов обучения по каждому тематическому блоку (контрольная точка) проводится как расчет средневзвешенного значения результатов заданий, выполненных в рамках данного блока. Вес оценивания каждого задания устанавливается при разработке фонда оценочных средств. Сумма весов всех заданий в рамках тематического блока равна 1, но вес каждого задания не может превышать 0,5 в оценке тематического блока.

Контрольный балл по тематическому блоку определяется по формуле:

Кбалл = ∑ БаллЗадание𝑖 𝑀 𝑖=1 ∗ ВесЗадание𝑖,

где Кбалл – контрольный балл;

M – количество заданий в рамках тематического блока;

Балл Заданиеi – количество контрольных баллов в i-ом задании, полученных обучающимся (от 0 до 100);

Вес Заданиеi – вес i-ого задания в текущем тематическом блоке, а i = 1 ... M (M – количество тематических блоков), при этом Σ ВесЗаданиеi = 1; Максимально количество контрольных балов за тематический блок равно 100.

Максимальное количество баллов за задание равно 100.

Порядок определения баллов за первый и второй блок определен ФОС данной дисциплины, являющимся таким же обязательным приложением к РПД дисциплины, как и данные методические рекомендации.

Посещение лекционных и практических занятий является залогом успешного освоения дисциплины «*Стратегический менеджмент*», так как пропуск одного (тем более, нескольких) занятий может осложнить освоение разделов курса. На практических занятиях материал, изложенный на лекциях, закрепляется при подготовке докладов и сообщения для круглых столов, защите реферата, решении задач.

Оценка дескрипторов компетенций производится путем проверки содержания и качества индивидуальной или групповой защиты каждого практического задания (реферата), выступлений с докладами и сообщениями на круглых столах, организованных в форме дискуссии, решения заданий и задач обучающимися в соответствии с графиком проведения занятий.

Результаты оценки успеваемости заносятся в рейтинговую ведомость и доводятся до сведения обучающихся.

*Этап 2. Промежуточная аттестация.* Промежуточная аттестация по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» проводится в форме зачета.

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

Зачет для обучающихся проводится по расписанию.

Форма проведения зачета – устно.

Вид контроля – фронтальный.

Требование к содержанию ответа – дать краткий, но обоснованный с позиций дисциплины четкий ответ на поставленный вопрос. Все в ходе зачета обучающемуся задаются два вопроса из списка вопросов к промежуточной аттестации.

Оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится как расчет суммы значений всех предусмотренных тематическим планом контрольных точек с учетом их весов. Вес оценивания каждой контрольной точки устанавливается при разработке фонда оценочных средств. Сумма весов всех КТ в рамках дисциплины (модуля) равна 1.

Рейтинговый балл по дисциплине определяется по формуле:

Рбалл = ∑ БаллКТ𝑖 𝑁 𝑖=1 ∗ ВесКТ𝑖,

где Рбалл – рейтинговый балл;

N – количество тематических блоков в рамках дисциплины;

БаллКТi – количество контрольных баллов в i-той контрольной точке, полученных обучающимся;

ВесКТi – вес i-той контрольной точки (тематического блока) в рамках дисциплины, а i = 1...N (N – количество тематических блоков), при этом Σ ВесКТi = 1.

Максимальное количество рейтинговых балов за дисциплину равно 100. При расчете рейтингового балла с учетом весовых коэффициентов проводится округление полученного по формуле балла в большую сторону (в интересах обучающегося) до целого значения.

Вес тематического блока указывает на важность изучения блока в составе дисциплины (модуля). Вес блока указывает не на трудоемкость, а именно на то, насколько, по мнению автора дисциплины, успешное освоение этого блока влияет на образовательный результат по всей дисциплине.

Вес контрольной точки каждого последующего тематического блока дисциплины (модуля) должен быть равен или больше значения контрольной точки предыдущего тематического блока.

*Заочная форма обучения.*

Промежуточная аттестация для обучающихся на заочной форме проводится в один этап – непосредственно в форме зачета. Допуском для зачета является выполнение и успешная защита контрольной работы. Максимально возможная сумма баллов на зачете – 100. Форма проведения, вид контроля и требования к содержанию ответа аналогичные вышеизложенным требованиям к обучающимся очной формы.

Зачет для обучающихся на заочной форме проводится в соответствии с расписанием.

Максимально возможная сумма баллов по дисциплине – 100.

Результаты аттестации заносятся в экзаменационно-зачетную ведомость.

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Общее распределение часов аудиторных занятий и самостоятельной работы по темам дисциплины и видам занятий приведено РПД, которая является составной частью учебно-методического комплекса (УМК).

# 2 Аудиторные занятия

Освоение дисциплины «*Стратегический менеджмент»* предполагает следующие направления работы:

- посещение аудиторных занятий и формирование системы знаний в области маркетингового планирования;

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;

- работу над основной и дополнительной литературой;

- работу над нормативными актами и статьями ведущих экономистов;

- изучение вопросов для самоконтроля (самопроверки);

- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;

- самостоятельная работа обучающегося по написанию контрольной работы;

- самостоятельная работа обучающегося при подготовке к зачету;

- самостоятельная работа обучающегося в библиотеке;

- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

## **2.1. Общие положения**

На изучение дисциплины «*Стратегический менеджмент»* обучающимися очной формы обучения с нормативным сроком освоения основной образовательной программы (ООП) по рабочей программе дисциплины (РПД) отводится 144 ч.

Аудиторные формы учебной работы обучающегося имеют своей целью приобретение им целостной системы знаний по дисциплине «*Стратегический менеджмент».* Используя лекционный материал, учебники, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, обучающийся готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний. При этом следует помнить, что главным для обучающегося является желание и самостоятельное овладение знаниями, а высшая школа лишь создает для этого необходимые условия.

***Лекция*** – главное звено дидактического цикла обучения, целью лекции является формирование ориентировочной основы для последующего усвоения обучающимися учебного материала. Работа обучающегося на лекции связана с внимательным слушанием, запоминанием и конспектированием. Конспект – опорный материал при подготовке к зачету или экзамену.

Методика конспектирования предполагает правильное графическое расположение и оформление записи: выделение абзацев, подчеркивание главных мыслей, ключевых слов, заключения выводов в рамки, использование знаков N.B. – "нота бене", использование разноцветных ручек и фломастеров.

Лекция преподавателя не является озвученным учебником, а представляет плод его индивидуального творчества. Он читает свой авторский курс со своей логикой со своими теоретическими и методическими подходами. Это делает лекционный курс конкретного преподавателя индивидуально-личностным событием, которым вряд ли обучающемуся стоит пренебрегать. Кроме того, в своих лекциях преподаватель стремится преодолеть многие недостатки, присущие опубликованным учебникам, учебным пособиям, лекционным курсам. Количество часов, отведенных для лекционного курса, не позволяет реализовать в лекциях всей учебной программы. Исходя из этого, каждый лектор создает свою тематику лекций, которую в устной или письменной форме представляет обучающегося при первой встрече. В создании своего авторского лекционного курса преподаватель руководствуется двумя документами – Федеральным государственным образовательным стандартом и учебной программой.

Совершенно недостаточно только слушать лекции. Обучающемуся важно понять, что лекция есть своеобразная творческая форма самостоятельной работы. Надо пытаться стать активным соучастником лекции: думать, сравнивать известное с вновь получаемыми знаниями, войти в логику изложения материала лектором, по возможности вступать с ним в мысленную полемику. Во время лекции можно задать лектору вопрос. Вопросы можно задать и во время перерыва (письменно или устно), а также после лекции или перед началом очередной. Лектор найдет формы и способы реагирования на вопросы обучающихся.

***Практическое занятие*** - это форма организации учебного процесса, предполагающая выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателя одной или нескольких практических работ, в том числе устные выступления, дебаты, дискуссии. Дидактическая цель практических работ - формирование у обучающихся профессиональных умений, а также практических умений и навыков, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин.

На практических занятиях по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» у обучающихся формируется умение логически мыслить, принимать управленческие решения и решать задачи, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач.

При подготовке к практическому занятию для обучающихся очной формы обучения н необходимо:

- изучить, повторить теоретический материал по заданной теме;

- изучить материалы практикума по заданной теме.

Для обучающихся заочной формы обучения для освоения практической части дисциплины предусматривается выполнение контрольной работы, задание выдается преподавателем, примерные темы письменных заданий представлены в РПД.

В течение аудиторных занятий проводится текущий контроль при плановом обсуждении соответствующей темы курса, решении задач, участию обучающихся в круглых столах, в ходе которого преподаватель оценивает качество усвоения обучающимися вопросов, изложенных на лекции и вопросов, которые были предложены для самостоятельного изучения.

## **2.2. Методические указания для проведения практических занятий**

Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид практической работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике. Данный вид работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научится видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

При решении практической ситуации студенты должны:

1. представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2. продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3. подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения практических задач.

Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации:

1. Обобщение. Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.

2. Формулирование проблемы. Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.

3. Участники событий: люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.

4. Хронология событий. Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).

5. Концептуальные вопросы. Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.

6. Альтернативные решения. Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. Рекомендации. Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.

8. План действий. Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.

9. Корректировка плана действий. После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.

10. Устранение «узких мест». Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

**Типовое содержание практических занятий**

**Практическое задание № 1**

***Ситуация 1.*** Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использо-вания руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки меро-приятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово предупредительный ремонт то-карного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельно-сти и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциаль-ных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М. Ч.

11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соот-ветствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональ-ными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в полити-ке, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существен-ное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лоша-дей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-га Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

*Вопросы:* Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологи-ческим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

***Ситуация 2*** Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распре-делением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.\_\_

***Ситуация 3.*** Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. Че-рез час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

***Ситуация 4.*** Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника от-дела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабине-та не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельно-сти он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвле-кая других. Как разрешить данную ситуацию?

***Ситуация 5.*** Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают об-ширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а, когда дело доходит до пе-реговоров, японцы просят подождать пару дней.

И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникаю-щих затруднениях. Как вы поступите в этой ситуации?

***Ситуация 6.*** Вы руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональ-ными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

А) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, ор ганизован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелатель-ность.

Б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

В) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

***Ситуация 7.*** Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех при-глашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

***Ситуация 8.*** Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

***Ситуация 9.*** Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, бо-лее того, предполагаете, что не будет. Как вы поступите?

***Ситуация 10.*** Как вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на долж-ность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информа-цию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте). Как вы построите собеседование с этим кандидатом?

***Ситуация 11.*** Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

***Ситуация 12.*** Вы \_H\_T\_M\_L\_;стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год и более. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.\_\_

# 3 Самостоятельная работа

## **3.1 Общие положения**

Методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы способствуют обеспечению последовательного изучения материала, вынесенного на самостоятельное освоение в соответствии с учебным планом, программой учебной дисциплины/профессионального модуля.

Самостоятельная работа (СР) как вид деятельности обучающегося многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины «*Стратегический менеджмент*» предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой;

- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;

- подготовка доклада к занятию

- подготовка и защита контрольной работы (для заочной формы обучения);

- подготовка к текущему контролю успеваемости обучающихся (текущая аттестация);

- подготовка к зачету (промежуточная аттестация).

Задачи самостоятельной работы:

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;

- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков.

Методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» состоит из:

- определения учебных вопросов, которые обучающийся должны изучить самостоятельно;

- подбора необходимой учебной литературы, обязательной переработки и изучения;

- поиска дополнительной научной литературы, к которой обучающиеся могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес к данной теме;

- определения контрольных вопросов, позволяющих обучающемуся самостоятельно проверить качество полученных знаний;

- организации консультаций преподавателя с обучающимися для разъяснения вопросов, вызвавших у них затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

## **3.2 Методические указания по самостоятельной работе студента**

В рамках самостоятельной работы должны быть изучены нижеприведенные вопросы. Вопросы распределяются между студентами самостоятельно, подготавливаются в форме научного доклада. Часть вопросов, подготовленных в форме научного доклада, заслушиваются на практических занятиях, обсуждаются и оцениваются всеми студентами. Остальные вопросы готовятся в электронном виде, рассылаются остальным для взаимной оценки.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение вопросов тем по рекомендуемой литературе, выполнение и подготовку к защите практических работ, подготовку и написание курсовой работы, подготовку и написание контрольной работы (для заочной формы обучения).

Перечень возможных тем, вопросов и тематики докладов по самостоятельной работе

## Темы, выносимые на самостоятельное изучение по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Планирование стратегического менеджмента.
2. Реализация и стратегического контроля.
3. Организация стратегического контроля.
4. Система планов на предприятии.
5. Базовые конкурентные стратегии.
6. Стратегия лидерства по издержкам.
7. Стратегия дифференциации.
8. Стратегия концентрации.
9. Стратегии роста бизнеса.
10. Рост за счет внутренних ресурсов.
11. Рост за счет внешних ресурсов путем интеграции.
12. Рост за счет внешних ресурсов путем диверсификации
13. Анализ конкурентного положения компании с применением матрицы BCG.
14. Инструменты стратегического анализа: SWOT-анализ, анализ бизнесов диверсифицированной компании, матрица GE/MCKINSEY, матрица ADL/LC
15. Концепция стратегического управления предприятиями различных форм собственности
16. Разработка стратегии на предприятиях различных форм собственности
17. Стратегический выбор компании
18. Методы и технологии стратегического анализа
19. Стратегический анализ: макроокружение
20. Стратегический анализ: микроокружение
21. Стратегический анализ: внутренняя среда
22. Ситуационный анализ компании
23. Формирование стратегии одиночного бизнеса
24. Стратегии роста и развития на предприятиях различных форм собственности
25. Анализ и управление портфелем компании
26. Стратегии диверсифицированной компании
27. Стратегии оптимизации портфеля СЗХ
28. Реализация стратегии на предприятиях различных форм собственности
29. Реализация стратегического контроля на предприятиях различных форм собственности.

## Задания для самостоятельного освоения материала

***Мини-кейс 1***

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?

2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

3) В какой момент приводить их в действие?

***Мини-кейс 2***

Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Вопросы:

Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Ситуация 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 2.

Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы. Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице одежда» (г. Владимир) и (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено. В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы:

1) Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?

2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

## **3.3 Рекомендации по написанию контрольной работы**

## **для обучающихся на заочной форме**

*Контрольная работа* - письменная работа, выполняемая по дисциплине, в рамках которой решаются конкретные задачи, либо раскрываются определенные условием вопросы с целью оценки качества усвоения обучающимися отдельных, наиболее важных разделов, тем и проблем изучаемой дисциплины, умения решать конкретные теоретические и практические задачи.

## Цель работы и некоторые общие требования к ее выполнению

Цель контрольной работы по курсу «Стратегический менеджмент» - закрепление и углубление знаний, полученных при изучении теоретической части дисциплины. Выполняя контрольную работу, студент приобретает навыки управленческого анализа, формирования и внедрения стратегии предприятия.

Контрольная работа состоит из введения, аналитической части, заключения и списка использованных источников. Общий объем контрольнойой работы – 25-30 страниц машинописного (компьютерного) текста. Разделы контрольной работы:

ВВЕДЕНИЕ

Анализ деятельности и стратегии предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

*Предметом контрольной работы является исследовательское поле диссертационной работы магистранта.*

После выбора темы следует ознакомиться со всеми вопросами, связанными с ней, по программе курса и изучить методические пособия по этой дисциплине, периодическую литературу.

Аналитическая часть контрольной работы «Стратегический менеджмент» выполняется на основе данных конкретного предприятия и содержит следующие подразделы:

2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия в сложившейся рыночной конъюнктуре (включая анализ технико-экономических показателей)

2.2 Анализ основных положений стратегии развития предприятия (цель, миссия предприятия, стратегические ориентиры и показатели) (СВОТ, и конкурентоспсособность)

2.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического управления

## Подбор и изучение литературы

Литературу для написания работы студент подбирает *самостоятельно.* Прежде всего следует обратить внимание на тот библиографический список, который приведен в данном издании. Далее следует использовать каталоги библиотеки ДГТУ, а также каталоги любой другой библиотеки. Разрешается прибегать к источникам сети Интернет с непременным указанием их в списке использованной литературы.

Большую помощь при написании контрольной работы могут оказать периодические публикации. В этой связи нужно обратить внимание на такие отечественные журналы, как: «Маркетинг в России и за рубежом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Российский экономический журнал»; еженедельники «Финанс», «Коммерсантъ», «Компания», «Эксперт», «Экономика и жизнь», «Финансовая газета». Полезную информацию можно получить в зарубежных изданиях «The Economist», «Business Week», а также на интернет-сайтах, адреса важнейших из которых приведены в библиографическом списке.

При знакомстве с литературой следует помнить, что использовать в своей работе чужой текст без кавычек и ссылок на источник нельзя, так как за плагиат контрольная снимается с защиты, а студент получает неудовлетворительную оценку.

## Структура работы

**Введение.** Во введении автору контрольной работы необходимо обосновать актуальность разрабатываемой темы. Далее определяются объект и предмет исследования, а также цель работы и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Цель и задачи должны быть определены в конкретных формулировках и относиться к содержанию контрольной работы.

Для обоснования актуальности темы исследования дается анализ, что именно данная тема нуждается в дальнейшей разработке.

Цель – это то, что необходимо получить при проведении исследования, некоторый образ будущего («Целью данной работы является изучение и анализ…»). Цель формулируется кратко и предельно точно, в смысловом отношении выражая то основное, что намеревается сделать автор.

Задачи исследования определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы (пути) решения проблемы для достижения основной цели. Это обычно делается в форме перечисления: «изучить…», «исследовать…», «проанализировать…», «выявить…» и т.д. Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание контрольной работы.

Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся с собой как общее и частное. Если объект – это процесс или явление в области или сфере деятельности (товарного обращения, рынка товаров, торговли и т. д.), предмет – это изучаемый процесс в рамках объекта исследования (например, стратегическое управление). Объект, как правило, отражает проблемную ситуацию, позволяет рассматривать предмет исследования во всех его взаимосвязях, предмет же – это реальный определенный элемент в границах объекта, обладает либо очевидными границами, либо автономностью существования .

Следует отметить, что именно предмет исследования определяет тему контрольной работы.

Объем введения – 1,5 - 2 страницы текста.

Содержание глав основной части должно точно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Эти главы должны показать умение студента сжато, логично и аргументировано излагать материал, а их оформление должно соответствовать установленным требованиям..

**Аналитическая часть.**

*2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия в сложившейся рыночной конъюнктуре (включая анализ технико-экономических показателей)*

Пункт должен содержать общую характеристику рыночной ситуации, в которой функционирует предприятие. Сюда относят описание общего экономического состояния территории, рынка, отрасли. Анализ факторов, детерминирующий развитие предприятий выбранной сферы на обозначенном рынке. Источником информации является сайт Федеральной службы государственной статистики, <https://gks.ru/>, Ростовстат https://rostov.gks.ru/ , отраслевые отчеты и обзоры консалтинговых, информационно-аналитических компаний ([INFOLine](https://infoline.spb.ru/services/), РБК, Эксперт и др.)

Данная часть работы должна содержать анализ, соответствующие выводы и рекомендации по конкретной практической ситуации. Исследование необходимо проводить на примере какого-либо реально действующего предприятия (отрасли, рынка). В этом случае практическую часть необходимо начинать с краткой технико-экономической характеристики предприятия (отрасли), которая включает в себя:

* название предприятия (отрасли) и его месторасположение;
* краткое описание деятельности организации (отрасли);
* технико-экономические показатели работы предприятия за 3 года с кратким анализом (статистические данные состояния отрасли).

Общая характеристика предприятия должна содержать такую информацию об анализируемом предприятии как наименование организации, организационно-правовая форма, местонахождение предприятия, основной вид деятельности, основные конкуренты (по видам деятельности), основные потребители продукции предприятия (по видам деятельности), производственная и организационная структуры, объем производства и отдельно реализации по видам деятельности (работ), среднегодовая численность работников.

Контрольная работа выполняется на основе данных реальных предприятий, которые могут быть взяты из следующих документов

1. Устав предприятия или историческая справка о развитии предприятия
2. Годовые балансы предприятия за последние 3 года.
3. Приложения к балансу форма 2 «Отчет о прибылях и убытках».
4. Статистическая отчетность, а также другие формы в которых приводятся данные необходимые для анализа деятельности.

Далее необходимо дать оценку динамики показателей.

Объем данного подпункта составляет 5-7страницы.

2.2 Анализ основных положений стратегии развития предприятия (цель, миссия предприятия, стратегические ориентиры и показатели)

Провести анализ основных положений стратегии развития предприятия.

Этот раздел включает характеристику того предприятия или организации, информация о которой была использована при выполнении контрольной работы (миссия предприятия, стратегические цели предприятия, программы развития, проекты для достижения программ развития, мероприятия для достижения проектов предприятия).

В этой главе следует обозначить рамки анализа, выявить тенденции в развитии изучаемых процессов, недостатки и отклонения от требований, предъявляемых на современном этапе к деятельности предприятий. Задача анализа не сводится только к выявлению недостатков, необходимо отражение и положительных сторон, что позволит представить рассматриваемые явления во всем их многообразии и всеобщей связи.

Обязательным является применение методов анализа конкурентоспособности и SWOT-анализа. (см. примеры)

При подготовке этой главы следует полнее использовать знания, приобретенные при изучении таких научных дисциплин, как менеджмент, производственный менеджмент, экономический анализ хозяйственной деятельности.

Обязательным является применение методов анализа конкурентоспособности и SWOT-анализа. (см. примеры). Допускается применение альтернативных методов стратегического анализа (напр. портфельный анализ: матрицы BCG и GE; матрица роста Ансоффа и т.д.) в соответствии с целью и задачами исследования.

Объем данного подпункта составляет 7-10 страниц

2.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического управления

В параграфе приводятся предложения по совершенствованию стратегического менеджмента объекта исследования, на основе выявленных факторов, условий, детерминант. Обосновывается изменение стратегии, предлагаются методики стратегического планирования.

Требуется детальное обоснование выбора той или иной стратегической альтернативы. Экономическое обоснование не обязательно. Но элементарная экономическая целесообразность должна присутствовать.

Объем данного подпункта составляет 3-5 страниц.

В конце каждого параграфа основной части работы приводятся промежуточные выводы в виде резюме, отражающего в концентрированной форме (полстраницы) содержание каждого из них. Наличие таких выводов позволяет упростить составление заключения по работе.

Заключение. Содержательная часть контрольной работы завершается заключением. Заключение не должно носить характер послесловия, в нем должны содержаться общие выводы о результатах исследования, их оценка и практические рекомендации. Эта часть работы характеризует степень и качество выполнения поставленной перед обучающимся задачи.

Выводы формулируются исходя из следующей схемы: задачи контрольной работы, методы и средства решения этих задач, характер полученных в контрольной работе результатов, ожидаемое внедрение полученных результатов. Заключение подводит итоги решения задач, которые были поставлены в выпускной работе и сформулированы во введении.

В заключении целесообразно использовать следующие стилистические обороты: исследовано, обосновано, показано, предложено, выявлено, установлено и т. д.

Заключение занимает 2-3 страницы машинописного текста.

.

## Типовая тематика контрольных работ по дисциплине

«Стратегический менеджмент»

1. Взаимодействие со стейкхолдерами: миссия и видение организации, целеполагание
2. Внешняя среда компании: определение возможностей и угроз
3. Конкурентоспособность компании, выявление сильных и слабых сторон
4. Корпоративные стратегии компании
5. Базовые стратегии конкуренции
6. Стратегии компаний на международных рынках
7. Выбор стратегических альтернатив и корпоративная социальная ответственность
8. Реализация стратегии: управление организационными изменениями

*!!! Желательным и всячески поощряемым является ориентация в написании контрольной работы по стратегическому менеджменту на будущую выпускную магистерскую работу по профилю.*

# 4 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к выступлению в качестве докладчика на круглых столах, решению заданий и задач, тестированию, промежуточной атеетсации. Она включает проработку лекционного материала – изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций. Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);

- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);

- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы, которые).

Работу с литературой следует начинать с анализа РПД по данной дисциплине, в которой перечислены основная и дополнительная литература, учебно-методические издания необходимые для изучения дисциплины и работы на практических занятиях. Каждая тема из разделов тематического плана дисциплины и каждый вид занятий (см. раздел 4 «Структура и содержание дисциплины (модуля)» РПД) снабжен ссылками на источники из раздела 6 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)», что значительно упрощает поиск необходимой информации.

Выбрав нужный источник, следует найти интересующий раздел по оглавлению или алфавитному указателю, а также одноименный раздел конспекта лекций или учебного пособия. В случае возникших затруднений в понимании учебного материала следует обратиться к другим источникам, где изложение может оказаться более доступным. Необходимо отметить, что работа с литературой не только полезна как средство более глубокого изучения любой дисциплины, но и является неотъемлемой частью профессиональной деятельности будущего выпускника.

# 5. Учебно-методические материалы и программно-информационное обеспечение

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2018

Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.— 587 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/82702.html.— ЭБС «IPRbooks»

Курс по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ — Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирское университетское издательство, Норматика, 2016.— 183 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/65241.html.— ЭБС «IPRbooks»

Майкл Портер Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Электронный ресурс]/ Майкл Портер— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2020.— 456 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/93025.html.— ЭБС «IPRbooks»

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52064.html.— ЭБС «IPRbooks»

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Шадченко Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 48 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html.— ЭБС «IPRbooks»

УДК 338

Печатается по решению редакционно-издательского совета

Донского государственного технического университета

Научный редактор д-р экон. наук, профессор Т.В. Симонян

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Маркетинг и инженерная экономика»  
д-р экон. наук, профессор Т.В. Симонян \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В печать \_\_\_.\_\_\_.2022 г.

Формат 60x84/16. Объем \_\_\_\_ усл. п. л.

Тираж \_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный

технический университет, 2022