

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»

Кафедра Экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы бакалавриата  
по направлению подготовки

**38.03.01 «Экономика»**

Профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций»

Квалификация:  
**Бакалавр**

Согласовано:  
Руководитель ОПОП по направлению  
38.03.01 – «Экономика»  
Профиль «Экономика предприятий и  
организаций»  
доцент \_\_\_\_\_ Е.Я.Морозова

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры  
«01» июня 2020 г., протокол № 10

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.Г. Хольнова

Рекомендована решением  
Методического совета

«15» июня 2020 г., протокол № 10

Секретарь МС \_\_\_\_\_ А.М.Волкова

Автор-разработчик:  
доцент \_\_\_\_\_ Н.В.Маслова

Санкт-Петербург

## **СТРУКТУРА**

1. Цель и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Тематический план изучения дисциплины
5. Содержание разделов и тем дисциплины
6. План практических (семинарских) занятий
7. Образовательные технологии
8. План самостоятельной работы студентов
9. Контроль знаний по дисциплине
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям
3. Методические рекомендации по написанию контрольных работ
4. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

### **Оценочные и методические материалы**

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

### **Глоссарий**

### **Методические рекомендации для преподавателя по дисциплине**

### **1. Цели и задачи освоения дисциплины:**

**Цель дисциплины** – формирование у студентов стратегического мышления и глубокого уровня всестороннего понимания природы и сущности стратегических решений как основы устойчивого развития предприятия.

#### **Задачи освоения дисциплины:**

- закрепление понимания стратегии как условия устойчивого развития конкурентоспособности фирмы в условиях неопределенности и высокого динамизма внешней среды;
- формирование концептуального видения, позволяющего объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;
- выработка и закрепление навыков применения методик стратегического анализа;
- выявление отраслевой специфики стратегического менеджмента;
- формирование умения исследовать и давать аргументированную оценку стратегическим проблемам функционирования организации;
- глубокое осмысление сути стратегического поведения отдельных фирм в различных условиях.

### **2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП:**

Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых дисциплин		
		1	2	3
1	Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации)	+	+	+
2	Оценка и управление стоимостью предприятия (организации)	+	+	+
3	Экономика СКС	+	+	+
4	Инвестиционная и инновационная деятельность предприятия (организации)	+	+	+

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины:**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студента следующих **профессиональных компетенций**.

- способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-2);
- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами (ПК-3);
- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты (ПК-4);
- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11).

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

Знать:	- систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента; методiku и критерии выбора направления развития компании; содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании; специфику базовых стратегий конкуренции ( ПК-2, ПК-3, ПК-4); - особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; принципы управления организацией для успешной реализации стратегии (ПК-11);
Уметь:	- на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов в рамках стратегического менеджмента (ПК-2); - выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-3); - оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-4, ПК-11)
Владеть:	методикой построения организационно-управленческих моделей. ( ПК-2,3,4,11).

Знания, умения и навыки характеризуют этапы формирования компетенций и обеспечивают достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

**4. Тематический план изучения дисциплины**

*См. приложение*

**5. Содержание разделов и тем дисциплины****РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента**

Сущность и задачи стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Основные определения стратегического менеджмента. Стратегия организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента: отличия по миссии, объекту концентрации внимания, учету фактора времени, основе построения системы, подходу к управлению персоналом, критериям эффективности. Понятие конкурентных преимуществ. Формы проявления конкурентных преимуществ. Стратегии создания конкурентных преимуществ.

Особенности стратегического управления. Проявления нестратегичности управления компанией. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс. Признаки хорошего менеджмента. Пять задач стратегического менеджмента: формирование стратегического видения и миссии компании; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка задач.

**Тема 2. Разработка стратегии**

Формирование видения и выбора направления развития как первый шаг разработки эффективной стратегии. Три компонента стратегического видения: миссия компании; долгосрочный курс; четкая формулировка стратегического видения. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения. Обязательные элементы в формулировке миссии: потребности покупателя; группы покупателей; действия, технология и знания.

Особенности формулировки миссии. Творческий подход к формированию стратегического видения. Моменты стратегических перемен. Изложение стратегического видения. Преодоление сопротивлению новому видению. Преимущества четко изложенного стратегического видения.

Постановка целей. Значение и взаимосвязь стратегических и финансовых целей. Направления установления целей. Требования, предъявляемые к формулировке целей. Приоритетность в системе целей. Стратегические цели и стратегическое намерение. Амбициозность поставленных целей. Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей. Постановка целей на всех уровнях организации.

Стратегия как способ реализации стратегического видения и средство достижения стратегических целей компании. Пирамида разработки стратегии: корпоративная стратегия; бизнес-стратегия; функциональная стратегия; операционная стратегия. Факторы, влияющие на стратегию компании. Факторы внешней среды: экономические, социальные, политические и юридические факторы; условия конкуренции и общая привлекательности отрасли; возможности и угрозы. Факторы внутренней среды: сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности; принципы бизнеса, этика и личные амбиции высшего руководства; корпоративные ценности и культура компании. Основные критерии успешной стратегии.

## **РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации**

Понятие внешней среды. Создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности – ключевая цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли. Содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации. Основные параметры анализа отрасли и конкурентной ситуации: основные экономические характеристики отрасли; формы и интенсивность конкуренции; причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде; самые сильные и слабые конкуренты; вероятные последующие действия конкурентов; ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

*Основные экономические характеристики отрасли.* Размер рынка. Масштаб конкуренции. Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла. Количество конкурентов и их относительные размеры. Количество покупателей, в том числе промышленных, и их относительные размеры. Степень интеграции основных конкурентов и ее направленность по технологической цепочке. Каналы распространения продукции. Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров. Степень дифференциации товаров компаний-конкурентов. Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе. Компактность размещения основных компаний в определенных регионах. Наличие эффекта обучаемости. Степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства. Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее. Отраслевой показатель прибыльности.

*Формы и интенсивность конкуренции.* Пять факторов конкуренции. Конкуренция между продавцами. Факторы, усиливающие интенсивность конкурентной борьбы. Проникновение на рынок новых конкурентов. Входные барьеры. Ожидаемая реакция действующих компаний на появление на рынке нового соперника. Факторы, усиливающие угрозу появления новых конкурентов. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли. Очевидные показатели силы товаров-заменителей. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков. Методы конкурентного давления со стороны поставщиков. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей. Методы конкурентного давления со стороны компаний-потребителей. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.

*Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.* Внешние движущие силы: развитие Internet и электронной коммерции; растущая глобализация отрасли; изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли; изменения в составе потребителей,

появление новых способов использования товаров; внедрение новых товаров; развитие технологий; маркетинговые инновации; выход с рынка крупных компаний; распространение прогрессивных ноу-хау; изменение в издержках и прибыли; рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары; изменения в законодательстве и государственной политике; изменение общественных ценностей и образа жизни; снижение неопределенности и риска для бизнеса. Определение степени влияния движущих сил на отрасль. Мониторинг среды.

*Самые сильные и слабые конкуренты.* Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Стратегическая группа. Последовательность действий при составлении карты стратегических групп.

*Вероятные последующие действия конкурентов.* Основные способы получения информации: наблюдение за ситуацией на рынке; анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний; изучение ежегодных финансовых отчетов, отчетов независимых аналитиков, статей в отраслевых изданиях, пресс-релизов, информации на интернет-сайтах; посещение экспозиций конкурентов на выставках; беседы с клиентами конкурентов, их поставщиками, бывшими работниками и т.д.

*Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.* Ключевые факторы успеха как элементы, обеспечивающие успех организации: удачная стратегия; свойства товаров; ресурсы и возможности; профессиональный опыт, производительность и др.

*Общая привлекательность отрасли.* Факторы привлекательности отрасли: потенциал роста отрасли; перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции; перспективы изменения конкуренции в будущем; влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли; конкурентная позиция компании и ее возможное изменение; степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом; влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

#### **Тема 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании**

Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Схема внутреннего анализа: цели (задачи); структура организации; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы; производственная деятельность; сбыт; исследования и разработки; системы и процедуры. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Использование ресурсов. Результативность использования ресурсов: прибыльность, оборотный капитал; производительность труда; материалоемкость, загрузка производственных мощностей. Эффективность использования ресурсов: использование капитала, использование трудовых ресурсов, использование финансовых систем, использование возможностей маркетинга. Основные параметры анализа ресурсов: эффективность действующей стратегии; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; конкурентная устойчивость компании; стратегические проблемы компании. Основные инструменты анализа ресурсов: SWOT-анализ; анализ цепочек ценности; стратегический анализ издержек; комплексная оценка конкурентоспособности компании.

*Анализ эффективности действующей стратегии.* Оценка с качественной стороны: оценка основных направлений конкурентной борьбы компании; оценка географии деятельности; оценка размера и состава клиентской базы; оценка периодически предпринимаемых конкурентных действий. Количественные показатели стратегии: рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли; привлечение новых потребителей; изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов; изменение финансового состояния компании и др.

*SWOT-анализ.* Построение матрицы SWOT-анализа. Ранжирование сильных и слабых сторонах компании, возможностей и угроз. Описание состояния компании на основе SWOT-анализа. Выявление компетенций.

*Оценка конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.* Причины разницы в расходах предприятий. Задача стратегического анализа издержек. Цепочка ценности компании. Построение внутренних цепочек ценности организации и фирм-конкурентов. Построение отраслевых цепочек ценности. Сравнение издержек фирм-конкурентов по основным видам деятельности. Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации. Значимость анализа цепочек ценности.

Оценка устойчивости конкурентной позиции компании. Оценка конкурентной силы. Анализ стратегических проблем компании. Значение выявления стратегических проблем компании.

### **РАЗДЕЛ 3. РАЗНОВИДНОСТИ СТРАТЕГИЙ**

#### **Тема 5. Общие стратегии**

Стратегии конкуренции. Цель конкурентной стратегии. Критерии классификации стратегий конкуренции. Пять базовых стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации.

Стратегии внешнего роста. Специфика стратегий внешнего роста. Основные стратегии внешнего роста: стратегия концентрической диверсификации; стратегия конгломератной диверсификации; стратегия горизонтальной интеграции; стратегия вертикальной интеграции; стратегия аутсорсинга. Преимущества и недостатки стратегий внешнего роста.

Стратегии наступления и обороны. Типы наступательных стратегий: достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременно наступать на нескольких фронтах; захватывать незанятые пространства; партизанская война; упреждающие удары. Выбор объекта атаки. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества. Типы оборонительных стратегий: перекрытие возможных путей атаки; демонстрация способности к ответным действиям.

#### **Тема 6. Стратегии с учетом состояния отрасли**

Основные виды конкурентных условий отрасли: конкуренция в формирующейся отрасли; конкуренция на подвижном, изменчивом рынке; конкуренция в зрелой отрасли с низкими темпами роста; конкуренция в отрасли, находящейся на этапе застоя или спада; конкуренция в сильно сегментированной отрасли.

Стратегии конкуренции в *формирующихся отраслях*. Понятие и характеристика формирующейся отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в формирующейся отрасли. Основные рекомендации для организаций формирующихся отраслей.

Стратегии конкуренции на *динамичных рынках*. Понятие и характеристика динамичной отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в динамичной отрасли. Типичные виды стратегий для динамичных отраслей: реагирование на изменения; прогнозирование изменений; управление изменениями. Основные рекомендации для организаций динамичных отраслей.

Стратегии конкуренции в *зрелых отраслях*. Понятие и характеристика зрелой отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в зрелой отрасли. Типичные виды стратегий для зрелых отраслей: сокращение количества товарных групп и моделей товаров; оптимизация цепочки ценности и снижение издержек; увеличение объема продаж; приобретение компаний-конкурентов; выход на международные рынки; совершенствование или создание новых конкурентных возможностей. Стратегические риски в зрелых отраслях. Основные рекомендации для организаций зрелых отраслей.

Стратегии конкуренции в *застойных и стагнирующих отраслях*. Понятие и характеристика застойной и стагнирующей отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в отрасли, находящейся в состоянии застоя или спада. Типичные виды стратегий для застойных и стагнирующих отрасли отраслей: сфокусированная стратегия завоевания самых перспективных сегментов отрасли; отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления; завоевание отраслевого лидерства по издержкам. Основные рекомендации для организаций отраслей, находящихся в состоянии застоя или спада.

Стратегии конкуренции в *сегментированных отраслях*. Понятие и характеристика сегментированной отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в сегментированной отрасли. Типичные виды стратегий для сегментированных отраслей: создание стандартных подразделений; завоевание лидерства в издержках; торговая специализация; потребительская специализация; географическая специализация. Основные рекомендации для организаций сегментированных отраслей.

#### **Тема 7. Стратегии с учетом состояния организации**

Основные положения организаций в отрасли: быстро растущие компании; компании – лидеры отрасли; компании – преследователи; слабые компании.

Стратегии для *быстро растущих компаний*. Компании, заинтересованные в ускоренном росте объемов продаж и прибыли. Основная стратегическая задача быстро растущей компании. Стратегические инициативы быстро растущих организаций. Риски многоуровневых стратегий.

Стратегии для *компаний – лидеров отрасли*. Характеристика компании – лидера отрасли. Основная стратегическая задача компании – лидера отрасли. Типичные виды стратегий для компаний – лидеров отрасли: наступательная стратегия; стратегия активной обороны; стратегия демонстрации силы. Показатели успешности стратегии компании – лидера отрасли.

Стратегии для *компаний – преследователей*. Характеристика компании – преследователя. Основная стратегическая задача компании – преследователя. Типичные виды стратегий для компаний – преследователей: наступательная стратегия; стратегия роста за счет поглощения; стратегия захвата свободной ниши; стратегия специализации; стратегия превосходящего качества; стратегия отличительного имиджа; стратегия добровольного отступления. Показатели успешности стратегии компании – преследователя.

Стратегии для *слабых компаний*. Характеристика слабой компании. Основная стратегическая задача неконкурентоспособной компании. Типичные виды стратегий для слабой компаний: стратегия выхода из кризиса; стратегия ликвидации компании; стратегия последнего тайма. Показатели успешности стратегии слабой компании.

Ключевые принципы разработки успешной стратегии.

### **6. План семинарских (практических) занятий**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы дисциплины</b>	<b>Наименование и содержание практических (семинарских) занятий, литература для подготовки к занятиям</b>	<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Формы контроля усвоения знаний</b>
1	Методология стратегического менеджмента	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.</li> <li>2. Этапы развития стратегического подхода.</li> <li>3. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента.</li> <li>4. Проявления нестратегичности управления компанией.</li> <li>5. Признаки хорошего менеджмента.</li> <li>6. Стратегическое видение и миссия.</li> <li>7. Постановка целей. Финансовые и стратегические цели.</li> <li>8. Разработка стратегии.</li> <li>9. Воплощение и реализация стратегии.</li> <li>10. Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок.</li> <li>11. Определение бизнеса и миссии компании:</li> </ol>	ПК 2-4 ПК-11	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

		<p>особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях.</p> <p>12. Изложение и разъяснение стратегического видения.</p> <p>13. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей.</p> <p>14. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями.</p> <p>15. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное.</p> <p>16. Назначение функциональной и операционной стратегии.</p> <p>17. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании.</p> <p><i>Литература: 1 – 4</i></p>		
2	Методика анализа в стратегическом менеджменте	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации.</p> <p>2. Характеристика содержания анализа отрасли и конкурентной ситуации.</p> <p>3. Изучить примеры конкретных конкурентных ситуаций (ситуации для анализа).</p> <p>4. Провести анализ отрасли и конкурентной ситуации на конкретном примере.</p> <p>5. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.</p> <p>6. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.</p> <p>7. Использование ресурсов.</p> <p>8. Основные параметры и инструменты анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>9. Анализ эффективности действующей стратегии.</p> <p>10. Анализ сильных и слабых сторон компании; возможностей и угроз.</p> <p>11. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.</p> <p>12. Анализ конкурентной устойчивости компании.</p> <p>13. Анализ стратегических проблем компании.</p> <p><i>Литература: 1 – 4</i></p>	ПК 2-4 ПК-11	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли, решение тестов
3	Разновидности стратегий	<p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Стратегии конкуренции.</p> <p>2. Стратегии внешнего роста.</p> <p>3. Стратегии наступления и обороны.</p> <p>4. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.</p> <p>5. Стратегии конкуренции на динамичных</p>	ПК 2-4 ПК-11	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

	<p>рынках.</p> <p>6. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.</p> <p>7. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.</p> <p>8. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.</p> <p>9. Стратегии для быстро растущих компаний.</p> <p>10. Стратегии для компаний – лидеров отрасли.</p> <p>11. Стратегии для компаний – преследователей.</p> <p>12. Стратегии для слабых компаний.</p> <p><i>Литература: 1 – 4</i></p>		
--	---	--	--

### 7. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине для успешного освоения применяются различные образовательные технологии, которые обеспечивают развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

Методы / Формы	Лекции (Л)	Семинарские занятия (С)
Лекции в форме проведения презентаций в программе Microsoft PowerPoint	*	
Анализ проблемных ситуаций (выделение проблемы, ее постановка, поиск путей решения, решение через выявление и разрешение противоречий): индивидуальный анализ и работа в команде		*
Метод активного диалога (дискуссия)		*
Решение ситуационных задач		*
Разработка и защита индивидуальных и коллективных тематических исследований в программе Microsoft PowerPoint		*
Деловая игра		*

### 8. План самостоятельной работы студентов

№ п/п	Содержание самостоятельной работы студентов	Формируемые компетенции	Форма отчетности студента
1	Изучение рекомендуемых источников литературы	ПК 2-4 ПК-11	Содержание ответов при опросе и защите презентаций и результатов исследований, представление списка использованной литературы
2	Подготовка к ответам на семинаре и к дискуссии	ПК 2-4 ПК-11	Содержание ответов при опросе и дискуссии
3	Подготовка к решению тестовых заданий	ПК 2-4 ПК-11	Индивидуальные ответы тестовых заданий и общее

			обсуждение при разборе тестовых вопросов
4	Подготовка тематических презентаций	ПК 2-4 ПК-11	Содержание, оформление индивидуальных и групповых тематических презентаций; ответы на уточняющие вопросы при защите презентаций
5	Проведение исследования конкретной отрасли	ПК 2-4 ПК-11	Содержание, оформление индивидуальных и групповых исследований; ответы на уточняющие вопросы при защите презентаций

### 9. Контроль знаний по дисциплине

По дисциплине предусмотрен текущий контроль и промежуточная аттестация.

*Текущий контроль* успеваемости студента – одна из составляющих оценки качества усвоения образовательных программ. Текущий контроль проводится в течение семестра (в соответствии с обозначенными формами контроля усвоения знаний и формами отчетности студентов по самостоятельной работе).

*Промежуточная аттестация* проводится по окончании изучения дисциплины в виде **зачета**. Вопросы к промежуточной аттестации сформулированы в **Оценочных и методических материалах**.

### 10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

#### а) Основная литература

1. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. — М.: КноРус, 2016. — Режим доступа: <http://book.ru/book/918003>
2. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.М. Джуха [и др.]. — М.: КноРус, 2019. — Режим доступа: <http://book.ru/book/929756>
3. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие /под общ. ред. А.А. Семенов. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/921611>

#### б) Дополнительная литература:

4. Носова С.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.С. Носова, Р.Э. Абдулов, Ю.М. Медведева. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/922040>
5. Агафонов В.А. Системный анализ в стратегическом управлении [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Агафонов. — М.: Русайнс, 2016. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/922377>
6. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Акмаева. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/926298>
7. Вертакова Ю.В. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированности [Электронный ресурс]: монография / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов. — М.: Русайнс, 2016. — Режим доступа: <http://book.ru/book/921643>
8. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Исаева. — М.: КноРус, 2019. — Режим доступа: <http://book.ru/book/932241>
9. Ураев Н.Н. Разработка методологии стратегического управления реализацией потенциала производственной системы вертикально-интегрированной компании

[Электронный ресурс]: монография / Н.Н. Ураев. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/926570>

10. Чудаев А.В. Совершенствование методологии стратегического управления промышленным предприятием на основе инновационно-ориентированной системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: монография / А.В. Чудаев. — М.: Палеотип, 2007. — Режим доступа: <http://book.ru/book/901389>

**в) Периодические издания**

1. Журнал «Российский экономический журнал» – <http://www.re-j.ru>
2. Журнал «Вопросы экономики» – <http://www.vopreco.ru/>
3. Журнал «Наука и бизнес: пути развития» – <http://globaljournals.ru/nauka-i-biznes/>
4. Журнал «Стратегический менеджмент» – <http://strategymen.ucoz.ru>

**г) Лицензионное программное обеспечение**

1. DirectumRX ВУЗ;
2. ESET NOD32 Antivirus Business Edition renewal;
3. ESET Mail Security для Microsoft Exchange Server;
4. Семейство программ Microsoft Office Standart Russian ( Включает набор продуктов: Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Outlook);
5. Mirapolis Virtual Room;
6. Антиплагиат;
7. КонсультантПлюс
8. Prime Expert
9. 1С:Предприятие 8
10. Novo Forecast Pro
11. Project Expert 7
12. Prime Expert
13. FineModel Expert
14. Обеспечено доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде СПбГУП.

**д) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Официальный сайт СПбГУП: <http://www.gup.ru/>
2. Электронно-библиотечная система СПбГУП, <http://library.gup.ru>
3. Системы поддержки самостоятельной работы СПбГУП: <http://edu.gup.ru/>
4. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (версия ПРОФ), установленная в Университете
5. Российское образование <http://www.edu.ru/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
7. Электронно-библиотечная система <http://e.lanbook.com/>

***11. Материально–техническое обеспечение дисциплины***

Аудиторный фонд с демонстрационным оборудованием и техническими средствами обучения (компьютер преподавателя, камера, проектор, наушники с гарнитурой, микрофон, экран), учебно-наглядные пособия и методические ресурсы кафедры, фонды Научной библиотеки.

Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

## ***1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов***

Важнейшим методическим приемом в учебном процессе является самостоятельная работа студента. В современных условиях дидактическое значение самостоятельной подготовки неизмеримо возрастает, а ее цели состоят в том, чтобы:

- повысить ответственность самих обучаемых за свою профессиональную подготовку, сформировать в себе личностные и профессионально–деловые качества;
- научить студентов самостоятельно приобретать знания, формировать навыки и умения, необходимые для юридической деятельности;
- развивать в себе самостоятельность в организации, планировании и выполнении заданий, определяемых учебным планом и указаниями преподавателя.

Достигнуть этих целей в ходе самостоятельной работы при изучении дисциплины возможно только при хорошей личной организации своего учебного труда, умении использовать все резервы имеющегося времени и подчинить их профессиональной подготовке.

Основные виды самостоятельной работы студентов, рекомендуемые для освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»:

**1. Предварительная подготовка к занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый материал.** Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, ознакомление с материалом учебника. Также рекомендуется работа со словарями по новым экономическим терминам.

**2. Прослушивание и восприятие лекций,** что предполагает осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткую запись, своевременную доработку конспектов лекций. Основная задача студентов на лекционных занятиях – выделить главное в изучаемом материале, а также уяснить связь данной темы с логикой дисциплины в целом и предыдущих лекций. На лекционных занятиях приветствуются уточняющие вопросы со стороны студентов.

**3. Подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы.** Данная форма самостоятельной работы позволяет углубить знания в рамках определенной темы учебной программы. Основные рекомендации для эффективного освоения дополнительного материала: 1) до чтения: осмысление заголовка, анализ оглавления и аннотации; 2) по ходу чтения: старайтесь понять все слова и предложения в тексте, выделить важные и ключевые из них; задавайте вопросы самому себе по содержанию прочитанного, стройте свои предположительные ответы и сверяйте их с текстом; по ходу чтения попытайтесь осознать, что Вам не понятно, в чем возникают сомнения; делайте выписки, выделяйте главные мысли, составляйте схемы, графики, таблицы; 3) после прочтения: сформулируйте главную мысль прочитанного; прочитайте повторно наиболее сложные для Вас части текста; задайте вопросы себе по всему тексту; составьте конспект прочитанного; через время проверьте себя. Предварительное изучение рекомендуемой литературы позволяет отобрать необходимую учебную информацию и выяснить, по каким вопросам следует подобрать дополнительные литературные источники.

**4. Подготовка к семинарским, практическим занятиям и зачету.** Подготовку к семинару и практическому занятию лучше начинать сразу же после лекции по данной теме. Прежде всего следует доработать текст лекции по соответствующей теме, внимательно изучить план семинара (практического занятия), содержания основных учебных вопросов, выносимых для обсуждения, а также список рекомендованной литературы и дополнительные задания, которые могут быть даны преподавателем. Далее необходимо подобрать литературу, которая рекомендована для подготовки к занятию и бегло просмотреть ее. Это даст возможность

выбрать те источники, где имеются ответы на поставленные учебные вопросы. Затем более внимательно ознакомиться с содержанием книги или статьи, отметить те части текста, в которых вопросы семинара раскрываются наиболее глубоко и подробно. В ходе углубленного чтения выделяются главные мысли, составляются краткие конспекты, тезисы своих будущих выступлений. Конспекты, которые отражают содержание вопросов семинарского и практического занятия, лучше всего вести в той же тетради, в которой конспектируются лекции по дисциплине. Концентрация всей информации по проблеме в одном месте позволяет студентам активно участвовать в обсуждении вопросов семинара. В дальнейшем такие записи значительно облегчат подготовку к зачету. Подготовка к семинарским, практическим занятиям, зачету не сводится только к поиску ответов на поставленные вопросы. Любая теоретическая проблема должна быть осмыслена с точки зрения ее связи с реальной жизнью и возможностью реализации на практике. По каждому вопросу студент должен быть готов высказать и свою точку зрения.

### **2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

*Семинарские занятия* – важная форма учебного процесса. Они способствуют закреплению и углублению знаний, полученных студентами на лекциях и в результате самостоятельной работы над научной и учебной литературой и нормативными источниками. Они призваны развивать самостоятельность мышления, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать профессиональное сознание будущих экономистов–практиков. На занятиях вырабатываются навыки и умения публично выступать, логика обоснования, культура профессиональной речи. Кроме того, семинары – это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к зачету.

Для качественного и эффективного изучения специальности необходимо овладение навыками работы с книгой, воспитание в себе стремления и привычки получать новые знания из научной и иной специальной литературы. Без этих качеств не может быть настоящего специалиста ни в одной области деятельности.

Читать и изучать, следует, прежде всего то, что рекомендуется к каждой теме программой, планом семинарских занятий, перечнем рекомендуемой литературы.

Когда студент приступает к самостоятельной работе, то он должен проявить инициативу в поиске специальных источников. Многие новейшие научные положения появляются, прежде всего, в статьях, опубликованных в журналах.

Надо иметь в виду, что в каждом последнем номере издаваемых журналов публикуется библиография всех статей, напечатанных за год, это облегчает поиск нужных научных публикаций.

### **Содержание практических (семинарских) занятий**

№ Наименование темы дисциплины	Тематика самостоятельной работы, содержание практических (семинарских) занятий, литература для подготовки	Формы контроля усвоения знаний. Контроль выполнения работы
1	2	3
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	<b>Задание для самостоятельной работы:</b> – познакомиться с УМК по данной дисциплине, – подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники; – прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы; – знать специальную терминологию по теме,	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

	<p>подготовится к ответам на семинаре и к дискуссии;  – подготовиться к решению тестовых заданий;  – подготовить тематическую презентацию.</p> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и назначение стратегического менеджмента.</li> <li>2. Специфика стратегического менеджмента.</li> <li>3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.</li> <li>4. Содержание стратегического менеджмента.</li> <li>5. Понятие стратегического видения.</li> <li>6. Сущность и содержание миссии организации.</li> <li>7. Постановка стратегических целей.</li> <li>8. Общая характеристика разработки стратегии.</li> <li>9. Особенности внедрения и реализации стратегии.</li> <li>10. Назначение и содержание стратегического контроля.</li> <li>11. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь.</li> <li>12. Формирование стратегического видения будущего компании.</li> <li>13. Постановка целей компании.</li> <li>14. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента.</li> <li>15. Действия и принципы, определяющие стратегию компании.</li> <li>16. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему.</li> <li>17. Этап внедрения и реализации стратегии.</li> <li>18. Стратегический контроль и его основные функции и элементы.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнение оперативного и стратегического управления.</li> <li>2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.</li> <li>3. Проявления нестратегичности управления компанией и их анализ на примере конкретной организации.</li> <li>4. Примеры формулировок стратегического видения и миссии в конкретных компаниях и их анализ.</li> <li>5. Примеры формулировок стратегических и финансовых целей в конкретных компаниях и их анализ.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	
<p>2. Разработка стратегии</p>	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</li> <li>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</li> <li>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</li> <li>– знать специальную терминологию по теме,</li> </ul>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов</p>

	<p>подготовится к ответам на семинаре и к дискуссии;  – подготовиться к решению тестовых заданий;  – подготовить тематическую презентацию.</p> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое видение, его назначение и содержание.</li> <li>2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях.</li> <li>3. Изложение и разъяснение стратегического видения.</li> <li>4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей.</li> <li>5. Направления установления целей.</li> <li>6. Требования к целям компании.</li> <li>7. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями</li> <li>8. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное</li> <li>9. Назначение функциональной и операционной стратегии</li> <li>10. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка существующих формулировок стратегического видения и миссии в конкретных компаниях с позиции существующих теоретических требований к ним.</li> <li>2. Оценка существующих формулировок стратегических и финансовых целей в конкретных компаниях с позиции существующих теоретических требований к ним.</li> <li>3. Факторы, влияющие на стратегию компании: на примере конкретной организации. Анализ этих факторов на предмет соответствия основным критериям успешной стратегии: соответствию среде; наличию конкурентного преимущества; обеспечению высокой эффективности.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	
<p>3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации</p>	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</li> <li>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</li> <li>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</li> <li>– знать специальную терминологию по теме,</li> </ul> <p>подготовится к ответам на семинаре и к дискуссии;  – подготовиться к решению тестовых заданий;  – подготовить тематическую презентацию.</p> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии.</li> </ol>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли, решение тестов</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации</li> <li>3. Анализ основных экономических характеристик отрасли.</li> <li>4. Анализ структуры конкуренции.</li> <li>5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды.</li> <li>6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов.</li> <li>7. Анализ возможных действий конкурентов.</li> <li>8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.</li> <li>9. Анализ общей привлекательности отрасли.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации на конкретном примере.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	
<p>4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании</p>	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</li> <li>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</li> <li>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</li> <li>– знать специальную терминологию по теме, подготовится к ответам на семинаре и к дискуссии;</li> <li>– подготовиться к решению тестовых заданий;</li> <li>– подготовить тематическую презентацию;</li> <li>– провести исследование конкретной отрасли и подготовиться к защите результатов исследования.</li> </ul> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации.</li> <li>2. Анализ системы целей компании.</li> <li>3. Анализ структуры организации.</li> <li>4. Анализ финансовых возможностей компании.</li> <li>5. Анализ трудовых ресурсов компании.</li> <li>6. Анализ состояния производственной деятельности компании.</li> <li>7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании.</li> <li>8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании.</li> <li>9. Анализ важнейших систем организации.</li> <li>10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность.</li> <li>11. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</li> <li>12. Анализ эффективности действующей стратегии.</li> <li>13. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз.</li> <li>14. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.</li> <li>15. Анализ стратегических проблем компании.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков.</li> </ol>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов</p>

	<p>2. Анализ стратегического потенциала организации на конкретном примере.</p> <p>3. Оценка конкурентной устойчивости компании на конкретном примере.</p> <p>4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании на примере конкретной организации.</p> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	
<p>5. Общие стратегии</p>	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</li> <li>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</li> <li>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</li> <li>– знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;</li> <li>– подготовиться к решению тестовых заданий;</li> <li>– подготовить тематическую презентацию.</li> </ul> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии конкуренции.</li> <li>2. Стратегии внешнего роста.</li> <li>3. Стратегии наступления и обороны.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ реализации стратегии конкуренции (<i>разновидности:</i> стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия на базе низких издержек; сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции) на примере конкретной компании.</li> <li>2. Анализ реализации стратегии внешнего роста (<i>разновидности:</i> концентрическая диверсификация; конгломератная диверсификация; горизонтальная интеграция; вертикальная интеграция; аутсорсинг) на примере конкретной компании.</li> <li>3. Анализ реализации стратегии наступления (<i>разновидности:</i> достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременные действия на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; «партизанская война»; стратегия упреждающих ударов) на примере конкретной компании.</li> <li>4. Анализ реализации стратегии обороны (<i>разновидности:</i> перекрытие возможных путей атаки; демонстрация способности к ответным действиям) на примере конкретной компании.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов</p>
<p>6. Стратегии с учетом состояния отрасли</p>	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</li> <li>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</li> <li>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</li> </ul>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов</p>

	<p>– знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;</p> <p>– подготовиться к решению тестовых заданий;</p> <p>– подготовить тематическую презентацию.</p> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.</li> <li>2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях.</li> <li>3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.</li> <li>4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.</li> <li>5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ реализации стратегии, применяемой на формирующемся рынке на примере конкретной компании.</li> <li>2. Анализ реализации стратегии, применяемой на динамичном рынке на примере конкретной компании.</li> <li>3. Анализ реализации стратегии, применяемой на зрелом рынке на примере конкретной компании.</li> <li>4. Анализ реализации стратегии, применяемой на застойном рынке на примере конкретной компании.</li> <li>5. Анализ реализации стратегии, применяемой на сегментированном рынке на примере конкретной компании.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	
7. Стратегии с учетом состояния организации	<p><b>Задание для самостоятельной работы:</b></p> <p>– познакомиться с УМК по данной дисциплине,</p> <p>– подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;</p> <p>– прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;</p> <p>– знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;</p> <p>– подготовиться к решению тестовых заданий;</p> <p>– подготовить тематическую презентацию.</p> <p><b>Контрольные вопросы по теме</b> (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров.</li> <li>2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей.</li> <li>3. Стратегии конкуренции слабых компаний.</li> </ol> <p><b>Темы для презентаций:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сравнительный анализ реализации стратегий компаний, различающихся по своему отраслевому статусу (лидеров, преследователей, слабых) на примере конкретных компаний.</li> </ol> <p><b>Литература:</b> 1 – 10</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

### *3. Методические рекомендации по написанию контрольных работ*

Контрольная работа учебным планом не предусмотрена.

#### ***4. Методические рекомендации по написанию курсовой работы***

Курсовая работа учебным планом не предусмотрена.

## ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

**Оценочные и методические материалы** включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения профессиональной образовательной программы

№	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания
2	Разработка стратегии	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания
3	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, типовые практические задания, тестовые задания
4	Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, типовые практические задания, тестовые задания
5	Общие стратегии	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания
6	Стратегии с учетом состояния отрасли	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания
7	Стратегии с учетом состояния организации	ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11	Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания

### 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания

#### Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;
2. Оценка «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;
3. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;
4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

### Критерии оценивания (зачет)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

**«зачтено»** выставляется студенту, если студент имеет хорошие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; аргументирует свою точку зрения, может ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы; умеет обосновать решение конкретной ситуации, изложенной в задаче или задании.

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи в выполнении практических заданий и тестирования, выступлении с докладами и сообщениями (электронная презентация).

**«не зачтено»** выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы; не сумел решить конкретную задачу–ситуацию.

### Шкала оценивания

Вид контроля	Форма отчетности и (или) контроля выполнения заданий	Максимально возможное количество баллов
<b>Текущий контроль</b>		<b>70</b>
	Ответы на семинаре, участие в дискуссии	10
	Индивидуальное решение тестовых заданий и последующее устное обоснование своих ответов	10
	Представление и защита презентационного материала	20
	Индивидуальное исследование конкретной отрасли, предоставление и защита его результатов	30
<b>Промежуточный контроль</b>	Зачет	<b>30</b>
<b>Итого баллов</b>		<b>100</b>

### 3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

#### ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

#### Перечень тем для дискуссий

Тематика дискуссий	Вопросы для дискуссии
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	1. Сущность и назначение стратегического менеджмента. 2. Специфика стратегического менеджмента. 3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом. 4. Содержание стратегического менеджмента. 5. Понятие стратегического видения. 6. Сущность и содержание миссии организации. 7. Постановка стратегических целей. 8. Общая характеристика разработки стратегии. 9. Особенности внедрения и реализации стратегии.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Назначение и содержание стратегического контроля.</li> <li>11. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь.</li> <li>12. Формирование стратегического видения будущего компании.</li> <li>13. Постановка целей компании.</li> <li>14. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента.</li> <li>15. Действия и принципы, определяющие стратегию компании.</li> <li>16. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему.</li> <li>17. Этап внедрения и реализации стратегии.</li> <li>18. Этап внедрения и реализации стратегии.</li> <li>19. Стратегический контроль и его основные функции и элементы.</li> </ol>
<p>2. Разработка стратегии</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое видение, его назначение и содержание.</li> <li>2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях.</li> <li>3. Изложение и разъяснение стратегического видения.</li> <li>4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей.</li> <li>5. Направления установления целей.</li> <li>6. Требования к целям компании.</li> <li>7. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями.</li> <li>8. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное.</li> <li>9. Назначение функциональной и операционной стратегии.</li> <li>10. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании.</li> </ol>
<p>3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии.</li> <li>2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации</li> <li>3. Анализ основных экономических характеристик отрасли.</li> <li>4. Анализ структуры конкуренции.</li> <li>5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды.</li> <li>6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов.</li> <li>7. Анализ возможных действий конкурентов.</li> <li>8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.</li> <li>9. Анализ общей привлекательности отрасли.</li> </ol>
<p>4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации.</li> <li>2. Анализ системы целей компании.</li> <li>3. Анализ структуры организации.</li> <li>4. Анализ финансовых возможностей компании.</li> <li>5. Анализ трудовых ресурсов компании.</li> <li>6. Анализ состояния производственной деятельности компании.</li> <li>7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании.</li> <li>8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании.</li> <li>9. Анализ важнейших систем организации.</li> <li>10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность.</li> <li>11. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</li> <li>12. Анализ эффективности действующей стратегии.</li> <li>13. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и</li> </ol>

	угроз. 14. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. 15. Анализ стратегических проблем компании.
5. Общие стратегии	1. Стратегии конкуренции. 2. Стратегии внешнего роста. 3. Стратегии наступления и обороны.
6. Стратегии с учетом состояния отрасли	1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях 2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях 3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях 4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях 5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
7. Стратегии с учетом состояния организации	1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров. 2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей. 3. Стратегии конкуренции слабых компаний.

### Типовое практическое задание

Провести стратегическое исследование «Анализ отрасли и конкурентной ситуации» на примере выбранной отрасли или сегмента отрасли.

Цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли – создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности.

Этапы анализа:

- Основные экономические характеристики отрасли
  - размер рынка (суммарный объем продаж компаний, работающих в отрасли);
  - масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
  - темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
  - количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
  - количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
  - степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
  - каналы распространения продукции;
  - скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
  - степень дифференциации товаров компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
  - возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе
  - компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, Кремниевая Долина или Голливуд в США, финансовый район в Нью-Йорке);
  - наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
  - степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
  - требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
  - отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).
- Формы и интенсивность конкуренции (на основе пятифакторной модели М.Портера):
  - характеристика конкуренции между продавцами (факторы, усиливающие или снижающие интенсивность конкурентной борьбы);

- вероятность проникновения на рынок новых конкурентов (входные барьеры и ожидаемая реакция действующих на рынке компаний на появление нового соперника);

- влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли;
- конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков;
- конкурентное давление со стороны потребителей.

### 3. Динамика конкуренции и внешней среды:

- развитие Internet и электронной коммерции;
- растущая глобализация отрасли;
- изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли;
- изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров;
- внедрение новых товаров;
- развитие технологий;
- маркетинговые инновации;
- выход с рынка крупных компаний;
- распространение прогрессивных ноу-хау;
- изменение в издержках и прибыли;
- рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
- изменения в законодательстве и государственной политике;
- изменение общественных ценностей и образа жизни;
- снижение неопределенности и риска для бизнеса.

### 4. Самые сильные и слабые конкуренты:

- составление карты стратегических групп;
- оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.

### 5. Возможные действия конкурентов:

Источники информации:

- наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний;

- анализ географического положения конкурентов, их стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп отрасли, склонности к риску;

- ежегодные финансовые отчеты;
- отчеты независимых аналитиков;
- статьи в отраслевых изданиях;
- информация на Web-сайте;
- экспозиция компании на выставках;
- беседы с клиентами, поставщиками, бывшими работниками.

### 6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе:

- выявление и обоснование ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха в отрасли – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.

### 7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности:

- потенциал роста отрасли (факторы привлекательности, факторы непривлекательности, основные проблемы отрасли и их значение);

- перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции;
- перспективы изменения конкуренции в будущем;

- влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли;

- конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания);

- влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы;

- общий вывод о привлекательности отрасли на основе обобщения результатов всех предыдущих этапов исследования.

Требования по оформлению:

Каждый из этапов анализа должен содержать:

- характеристику показателей и содержание анализа;
- представление результатов анализа в наглядной форме (диаграммы, схемы, таблицы и др.);
- ссылки на первоисточники по каждой используемой цифре.

### Тестовые задания (пример)

Типы вопросов:

«0» - один вариант ответа;

«1» - несколько вариантов ответа.

#### 1. Стратегия организации это <sup>тип «1»</sup>:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования;
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов;
- д) способ реализации стратегического видения.

#### 2. Понимание сути стратегического подхода в 50-60-е гг. XX в <sup>тип «0»</sup>:

- а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;
- б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;
- в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

#### 3. Понимание сути стратегического подхода в 70-е гг. XX в <sup>тип «0»</sup>:

- а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;
- б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;
- в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

#### 4. Понимание сути стратегического подхода с 80-х гг. XX в <sup>тип «0»</sup>:

- а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;
- б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;
- в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

### *ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ*

#### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Специфика стратегического менеджмента.
3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
4. Содержание стратегического менеджмента.
5. Понятие стратегического видения и миссии организации.
6. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии.
8. Особенности внедрения и реализации стратегии.

9. Назначение и содержание контроля в стратегическом менеджменте.
10. Формирование стратегического видения.
11. Постановка целей развития организации.
12. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
13. Основные экономические характеристики отрасли.
14. Структура конкуренции по модели М. Портера.
15. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.
16. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
17. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
18. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
19. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
20. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
21. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
22. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
23. Источники информации о возможных действиях конкурентов.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
26. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
27. Основные параметры и основные инструменты анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.
28. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
29. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
30. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.
31. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
32. Назначение и сущность SWOT-анализа.
33. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.
34. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
35. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
36. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
37. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
38. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
39. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
40. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
41. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
42. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
43. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
44. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
45. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
46. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
47. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
48. Основные виды конкурентных условий отрасли.
49. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
50. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
51. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
52. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.

53. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
54. Стратегии для быстро растущих компаний.
55. Стратегии для компаний – преследователей.
56. Стратегии для слабых компаний.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптация** – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Активы** – любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

**Акционерное общество** – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков — акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

**Акционер** – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).

**Акция** – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

**Альтернатива** – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

**Арбитражный управляющий** (временный, административный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Ассортимент** – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

**Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкротство (несостоятельность)** – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес** – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации; деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых

различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

**Бизнес-единица** – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

**Бизнес-инкубатор** – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес-процесс** – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

**Бюджет** – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Венчурные компании** – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

**Вертикальная интеграция «вперед»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

**Вертикальная интеграция «назад»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

**Внешняя среда организации** – это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

**Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внутренняя гибкость** – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощностные, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

**Внутрифирменная цепочка ценности** – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный

взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выручка от реализации товаров или услуг** – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери, однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Демпинг** – это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дивиденд** – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

**Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения

исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

**Дилер** – это оптово-розничная фирма, посредничающая между производителем и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

**Дистрибьютор** – это юридическое или физическое лицо, проводящие закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

**Дифференциация** – это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

**Доля рынка** — это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

**Дочерняя компания** — это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Импортные квоты** – это количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования — сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

**Инвестиции** – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

**Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновационный потенциал** – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инновация** – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Институционализация стратегии** – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Канал распространения** – это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

**Капитал** – это богатство, используемое для его собственного увеличения.

**Качество** – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

**Компания** – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

**Компания-лидер** – это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

**Компания-преследователь** – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный

портфель — в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

**Конкурент** – это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

**Конкурентная стратегия** – это план достижения превосходства над конкурентами.

**Конкурентное преимущество** – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Конкурентоспособность организации** – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкурентоспособность** – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

**Конкуренция** – это состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли, других выгод.

**Консьюмеризм** – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

**Координация** – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Корпорация** – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

**Кредит** – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кривая опыта (обучения)** – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

**Кризис** – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

**Лизинг** – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Лицензия** (право, разрешение) – 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

**Лицензирование** – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем

лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Марка (бренд)** – это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

**Маркетинг** – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая антикризисная программа** – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

**Миссия** (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая — в пределах одной страны).

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн «Philips», англо-голландский пищевой концерн «Unilever» и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы».

Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Мониторинг** – это способ проведения наблюдений.

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

**Номинальная стоимость акции** — это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

**Ноу-хау** – это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

**Обмен** – это акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен другого объекта.

**Организационная культура предприятия** – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Организация** – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

**Отрасль** – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Патент** – это государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

**Поглощение** – это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Потенциал** – 1) скрытые возможности, мощность, сила; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

**Потребитель (покупатель)** – это человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг.

**Потребительская ценность** – это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

**Пресс-релиз** – это специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

**Престиж** – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Прибыль** – это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.

**Прибыльность** – это уровень прибыли на вложенный капитал.

**Прогнозирование** – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих вывести предприятие из

кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Продвижение** – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

**Профильная диверсификация** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Прямой маркетинг** – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

**Распространение** – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

**Реклама** – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

**Рентабельность** – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск управленческий** – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные

выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Родственная диверсификация** – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

**Рынок** – в стратегическом менеджменте – это совокупность существующих и потенциальных покупателей какого-либо товара (услуги).

**Рыночная стоимость акции** – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

**Санация** – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Связующие процессы** – процессы коммуникации и принятия решений.

**Себестоимость** – это денежные затраты (издержки) компании, обслуживающие текущие расходы на производство и реализацию продукции. В состав себестоимости входят затраты на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п.

**Сегмент** – это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

**Синергизм** (синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

**Система управления** – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Слабая компания** – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

**Слияние** — это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Совместное предприятие (СП)** – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

**Спрос** – это готовность покупателей приобрести товар в тот или иной период времени.

**Среда косвенного воздействия** – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Среда прямого воздействия** – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Стратегический менеджмент (управление)** – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1)

умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

**Стратегический план** – это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

**Стратегическое видение** – это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

**Стратегическое соответствие** – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

**Стратегия дифференциации** – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия интернационализации** – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – это одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия оптимальных издержек** – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по

ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегия сбора урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Стратегия сокращения** – стратегия, которая предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия упреждающего удара** (первоначального преимущества) — стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов отеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия экспорта** – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

**Субсидия** – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое

государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Сфокусированная стратегия низких издержек** (лидерства по издержкам) – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Тарифы** (международные торговые ограничения) – это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.

**Технологические парки** – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Технология** – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

**Товар** – это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужду или потребность.

**Товары-заменители** – это взаимозаменяемые товары, для которых существует прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой: повышение цены на один товар вызывает увеличение спроса на другой.

**Точка безубыточности** – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

**Трансферт инноваций** – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Управленческий потенциал** – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

**Услуга** – это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга является неосязаемой, и не приводит к овладению собственностью.

**Финансовое регулирование** – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Фирма** – см. Компания.

**Франчайзинг** – это система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

**Целевой сегмент** – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

**Цели организации** – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Цена** – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар.

**Центры прибыли** – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

**Экономия на масштабе деятельности** – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабе производства** – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов

производства за счет их распределения на больший объем продукции.

**Эксперт** – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Этатизм** – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

**Эффект обучаемости** заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта (повышения эффективности и совершенствования организации труда, создания более технологичных модификаций продукции, замены оборудования, совершенствования конструкции узлов и комплектующих, позволяющего сократить время сборки и т.д.).

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Цель дисциплины** – формирование у студентов стратегического мышления и глубокого уровня всестороннего понимания природы и сущности стратегических решений как основы устойчивого развития предприятия.

**Задачи освоения дисциплины:**

- закрепление понимания стратегии как условия устойчивого развития конкурентоспособности фирмы в условиях неопределенности и высокого динамизма внешней среды;
- формирование концептуального видения, позволяющего объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;
- выработка и закрепление навыков применения методик стратегического анализа;
- выявление отраслевой специфики стратегического менеджмента;
- формирование умения исследовать и давать аргументированную оценку стратегическим проблемам функционирования организации;
- глубокое осмысление сути стратегического поведения отдельных фирм в различных условиях.

Форма промежуточной аттестации – *зачет*.

### Методические рекомендации для преподавателей

Тема занятия	Виды учебных занятий	Способы учебной деятельности	Методы обучения, формы педагогического общения	Средства обучения	Формы контроля
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	лекция	репродуктивный; проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

				(графические)	
2. Разработка стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно-творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно-творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	лекция	репродуктивные; проблемно-творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно-творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			(дискуссия)	ые; наглядные (графические)	
	практич. занятие	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли
4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компаний	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
	практич. занятие	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной фирмы
5. Общие стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательские	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративный; метод	печатные средства; электронные образовательные ресурсы;	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация;

		ко– познавательны е действия	проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно– творческие; исследовательс ко– познавательны е действия	<i>метод:</i> дискуссионны й; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательны е ресурсы; аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
6. Стратег ии с учетом состоян ия отрасли	лекция	репродуктивны е; проблемно– творческие; исследовательс ко– познавательны е действия	<i>метод:</i> объяснительно – иллюстративн ый; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательны е ресурсы; аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно– творческие; исследовательс ко– познавательны е действия	<i>метод:</i> дискуссионны й; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательны е ресурсы; аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
7. Стратег ии с	лекция	репродуктивны е; проблемно– творческие;	<i>метод:</i> объяснительно –	печатные средства; электронные	Текущий педагогический контроль на основе

учетом состоян ия организа ции		исследовательс ко– познавательны е действия	иллюстративн ый; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	образовательны е ресурсы; аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	«обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно– творческие; исследовательс ко– познавательны е действия	<i>метод:</i> дискуссионны й; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательны е ресурсы; аудиовизуальн ые; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

## Тематический план изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Год обучения: 2017, 2018, 2019, 2020

Форма обучения: очная

Наименование разделов и тем	Всего	Трудоемкость по дисциплине					СРС	Формируемые компетенции
		контакт т. работа	в т.ч.					
			лекции и	лаб. работы	практ. т./сем			
<b>РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>								
Теоретические основы стратегического менеджмента	34	8	4		4	26	ПК 2-4 ПК-11	
Разработка стратегии	34	8	4		4	26	ПК 2-4 ПК-11	
<b>РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ</b>								
Анализ отрасли и конкурентной ситуации	36	10	6		4	26	ПК 2-4 ПК-11	
Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	36	10	4		6	26	ПК 2-4 ПК-11	
<b>РАЗДЕЛ 3. РАЗНОВИДНОСТИ СТРАТЕГИЙ</b>								
Общие стратегии	36	10	4		6	26	ПК 2-4 ПК-11	
Стратегии с учетом состояния отрасли	36	10	4		6	26	ПК 2-4 ПК-11	
Стратегии с учетом состояния организации	40	12	6		6	28	ПК 2-4 ПК-11	
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>252</b>	<b>68</b>	<b>32</b>		<b>36</b>	<b>184</b>		
<b>Зачетных единиц</b>	<b>7</b>							

Год обучения: 2017, 2018, 2019, 2020

Форма обучения: заочная

<b>Контроль</b>	<b>4</b>	<b>4</b>					
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>252</b>	<b>16</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>236</b>	
<b>Зачетных единиц</b>	<b>7</b>						