

**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московской области
«Международный университет природы, общества и человека «Дубна»
(университет «Дубна»)**

Факультет Экономики и Управления

КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

проректор по учебной работе

_____ С.В. Моржухина

« ____ » _____ 2011г.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

по специальности

080504.65 «Государственное и муниципальное управление»

Форма обучения: очная

Уровень подготовки: специалист

Курс (семестр): 4-й курс, 7-й семестр

г. Дубна, 2011 г.

Содержание

1. Выписка из ГОС ВПО.....	<u>4</u>
2. Аннотация	<u>4</u>
3. Цели и задачи дисциплины	<u>4</u>
4. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	<u>4</u>
5. Объем дисциплины и виды учебной работы	<u>5</u>
6. Разделы (темы) дисциплины	<u>6</u>
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	<u>13</u>
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины	<u>14</u>
9. Формы контроля, перечень выносимых на экзамен вопросов	<u>14</u>

1. Выписка из ГОС ВПО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является в соответствии с учебным планом по специальности «Государственное и муниципальное управление» дисциплиной по выбору СД.В1. Требования ГОС ВПО по данной дисциплине отсутствуют.

2. Аннотация

Программа курса «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 080504.65 «Государственное и муниципальное управление» и предусматривает ее изучение в объеме 130 часов в виде лекционных и семинарских занятий, а также самостоятельной работы. Итоговыми формами контроля являются экзамен в 7 семестре.

Курс «Стратегический менеджмент» имеет тесную связь с дисциплинами экономического, управленческого и правового блоков:

- экономическая теория;
- государственные и муниципальные финансы;
- демография;
- территориальная организация населения;
- правовые основы российского государства;
- налоговая система и налоговая политика;
- система государственного и муниципального управления;
- разработка управленческих решений.

3. Цель и задачи дисциплины

Цель курса – приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области стратегического менеджмента, которые позволят им принимать эффективные стратегические управленческие решения, а также заложить потенциал знаний, определяющих профессионализм деятельности экономиста-менеджера.

Задачи курса:

- Обучить студентов основным тенденциям развития стратегического менеджмента в современных условиях; теоретическим аспектам стратегического менеджмента, позволяющим им овладеть современными подходами управления стратегическими преобразованиями;
- Развить у студентов самостоятельность мышления при разработке концепции формирования стратегического развития организации, творческий подход при анализе и оценке практических ситуаций в различных областях деятельности организации;
- Способствовать приобретению практических навыков в области постановки целей на всех уровнях организации, анализа ее ресурсов и конкурентных возможностей, принятия и реализации стратегических решений, а также управления организацией для успешной реализации стратегии.

4. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Данный курс способствует формированию у студентов научно-методического подхода для изучения всех аспектов управления, в том числе и антикризисного.

В результате изучения дисциплины специалист должен:

иметь представление: о стратегических решениях, о научных школах формирования стратегий, о стратегическом развитии и эффективности стратегического менеджмента;

знать: процесс стратегического менеджмента, реализацию стратегии и менеджмента;

уметь: анализировать внешнее окружение организации, отрасли, конкурентной ситуации, внутреннюю среду организации, применять стратегии диверсификации, продуктивно-маркетинговую стратегию;

приобрести навыки: принятия стратегических решений, анализа эффективности стратегического менеджмента;

владеть, иметь опыт: применения различных аналитических подходов для оценки ситуации на рынке и возможности приобретения и использования конкурентных преимуществ организацией.

Формы организации учебного процесса по данной дисциплине предусматривают сочетание лекционных и семинарских занятий с самостоятельной работой студентов. Самостоятельная работа студентов предусматривает более глубокую проработку актуальных вопросов, включенных в тематический план по данной дисциплине при подготовке к семинарским занятиям.

Итоговый контроль знаний – экзамен.

5. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		6	7	8	9
Общая трудоемкость дисциплины	130		130		
Аудиторные занятия	68		68		
Лекции	34		34		
Практические занятия (ПЗ)	-		-		
Семинары (С)	34		34		
Лабораторные работы (ЛР)	-		-		
Самостоятельная работа	62		62		
Реферат	44		44		
Контрольная работа	18		18		
Промежуточная аттестация	экзамен		экзамен		

Текущий контроль. В течение семестра на семинарских занятиях ведется обсуждение пройденного материала в различных формах, осуществляется проверка индивидуальных заданий. Результаты выполнения этих работ являются основанием для выставления оценок текущего контроля. Выполнение всех работ является обязательным для всех студентов. Студенты, не выполнившие в полном объеме все эти работы, не допускаются кафедрой к сдаче зачета и экзамена, как не выполнившие график учебного процесса по данной дисциплине.

Итоговый контроль по курсу. Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен **экзамен** в девятом семестре. Экзаменационная оценка является итоговой по дисциплине и проставляется в приложении к диплому (выписке из зачетной книжки).

6. Разделы (темы) дисциплины

№ п/п	Названия разделов и тем	Виды учебных занятий		
		Аудиторные занятия, из них		Само- стоятель- ная работа
		лекции	Практ. заня- тия, семина- ры	
1.	Введение в стратегический менеджмент	2	2	4
2.	Процесс стратегического управления	4	4	4
3.	Научные школы формирования стратегии	2	2	6
4.	Стратегические решения	2	2	4
5.	Анализ внешнего окружения организации	4	4	6
6.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	2	2	4
7.	Анализ внутренней среды организации	2	2	4
8.	Стратегия и конкурентное преимущество	4	4	6
9.	Стратегии диверсификации	2	2	4
10.	Продуктово – маркетинговая стратегия	2	2	6
11.	Реализация стратегии и менеджмента	2	2	4
12.	Стратегическое развитие	2	2	4
13.	Эффективность стратегического менеджмента	2	2	6
14	Обобщение материала	2	2	-
	ИТОГО:	34	34	62

Краткое содержание тем

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Стратегическое управление в системе менеджмента. Системный подход в стратегическом менеджменте. Сущность стратегического управления. Стратегия как объект менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Конкурентные преимущества. Особенности стратегического управления. Содержание и структура стратегического управления.

Тема 2. Процесс стратегического управления

Процесс стратегического менеджмента и его задачи: формирование стратегического видения будущего компании; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения с учетом изменившихся условий. Стратегическое видение и его составляющие. Формирование стратегического видения и миссии компании. Основные подходы к установлению миссии. Стратегические цели и их декомпозиция. Стратегические целевые приоритеты. Критерии приоритетности.

Разработка стратегии. Подход к разработке общей стратегии компании. Иерархия управления и уровни стратегии: корпоративная стратегия; бизнес-стратегия; функциональная стратегия; оперативная стратегия. Составляющие стратегии компании. Видимые и скрытые элементы стратегии. Создание стратегии как творческий подход. Причины изменения стра-

тегии. Стратегия и стратегический план. Стратегия как обобщающая модель действий для достижения целей организации.

Реализация стратегии как набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство. Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок.

Стратегический менеджмент как непрерывный процесс. Преимущества стратегического подхода к управлению.

Тема 3. Научные школы формирования стратегий.

Формирование различных подходов к процессу стратегического управления. Школы стратегии. Школа дизайнера: формирование стратегии как процесс *осмысления*. Школа планирования: формирование стратегии как *формальный* процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как *аналитический* процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс *предвидения*. Когнитивная школа: формирование стратегии как *ментальный* процесс. Школа обучения: формирование стратегии как *развивающийся* процесс. Школа власти: формирование стратегии как процесс *ведения переговоров*. Школа культуры: формирование стратегии как *коллективный* процесс. Школа внешней среды: формирование стратегии как *реактивный* процесс. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс *трансформации*. Основные характеристики школ стратегического менеджмента. Формирование стратегии как единый интегрированный процесс.

Понятие влияния как фундаментальной характеристики системы отношений. Основные структурные элементы теории матриц влияния. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.

Тема 4. Стратегические решения

Классификация управленческих решений по ряду признаков: значимости цели; сферы воздействия; срокам реализации; прогнозируемости последствий и др. Типы решений, применяемые в управлении: стратегические, управленческие и оперативные решения; их характеристики. Стратегические решения. Критерии стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

Взаимодействие решений различных типов. Баланс приоритетов между стратегическими и оперативными решениями. Модель стратегического решения.

Этапы решения проблемы. Схема принятия решения при формулировании стратегии.

Тема 5. Анализ внешнего окружения организации

Анализ внешней среды и его задачи. Анализ макроокружения и его ограниченность. Основные воздействия макросреды: социодемографические, технологические, экономические, политические (СТЭП - воздействия).

Взаимоотношения между СТЭП - воздействиями. Основные этапы СТЭП - анализа.

Анализ среды непосредственного окружения (микросреды). Основные составляющие микросреды: конкуренты, поставщики и потребители.

Тема 6. Анализ отрасли и конкурентной ситуации

Методы анализа отрасли и конкуренции. Формы и интенсивность конкуренции. Пять факторов конкуренции (модель Портера). Конкуренция между продавцами. Проникновение на рынок новых конкурентов. Влияние товаров – заменителей на конкуренцию в отрасли. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков. Конкурентное давление со стороны компаний- потребителей. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции. Недостатки 5-и факторной модели.

Ресурсный подход к анализу среды, схема подхода. Товарные рынки. Ресурсные рынки. Возможности ресурсной модели. Анализ стратегических групп и конкурентов. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Движущие силы конкуренции. Взаимосвязь между движущими силами и стратегией компании. Самые сильные и слабые конкуренты. Анализ стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса.

Тема 7. Анализ внутренней среды организации

Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации. Эффективность действующей стратегии. Сильные и слабые стороны организации. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации. Выявление слабых сторон и недостаточности ресурсов. Выявление компетенций и возможностей. Оценка конкурентной значимости ресурсов организации. Учет сильных и слабых сторон при разработке стратегии. Выявление рыночных возможностей организации. Выявление угроз прибыльности.

SWOT – анализ. Конкурентоспособность организации по ценам и издержкам. Стратегии опережения конкурентов по издержкам: сокращение издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения, в собственной деятельности организации. Конкурентная устойчивость организации.

Тема 8. Стратегия и конкурентное преимущество

Понятие конкурентной стратегии, ее цель. 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 продукции.* Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки. Стратегии сотрудничества и конкурентное преимущество. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. Стратегии слияния и поглощения. Стратегии вертикальной интеграции, их преимущества и недостатки. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки. Наступательные стратегии для сохранения преимущества: *достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременно наступать на нескольких фронтах; захватывать незанятые пространства; партизанская война; упреждающие удары.* Выбор объекта атаки: лидеры рынка; ближайшие последователи; компании, находящиеся на грани ухода с рынка; небольшие местные и региональные компании. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества: *перекрытие возможных путей атаки и демонстрация способности к ответным действиям.*

Преимущества и недостатки стратегии первопроходца.

Тема 9. Стратегии диверсификации

Основные элементы разработки стратегии диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; затраты на вхождение в отрасль; дополнительные преимущества. Возможные направления диверсификации: в родственные предприятия и отрасли; в неродственные предприятия и отрасли; комбинированная диверсификация. *Родственная диверсификация.* Стратегическое соответствие цепочек ценности компаний в НИОКР, технологиях, в цепочке поставок, в производстве, в продажах и маркетинге, в распространении, в административных функциях. Стратегическое соответствие, эффект межфирменной кооперации и конкурентное преимущество. Использование преимуществ стратегического соответствия. *Стратегия неродственной диверсификации.* Соответствие отрасли критериям привлекательности и затрат на вхождение. Требования и оценка будущих приобретений. Преимущества и недостатки неродственной диверсификации. *Комбинированные стратегии диверсификации.* Совмещение родственной и неродственной диверсификации в зависимости от условий организации.

Стратегии вхождения в новую отрасль: приобретение; создание нового предприятия; совместное предприятие (стратегическое партнерство). Стратегии диверсифицированных компаний. Стратегии расширения диверсифицированной базы компании. Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсифицированной базы. Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании. Антикризисные стратегии. Мультинациональные стратегии диверсификации.

Тема 10. Продуктово-маркетинговая стратегия

Продуктово-маркетинговая стратегия как ключевая подсистема общей стратегии. Цели продуктово-маркетинговой стратегии. Способы определения рынков. Целевой маркетинг и сегментация рынка. Подходы к сегментному маркетингу. Основы сегментации рынков. Определение продуктового профиля. Разработка базовых классификаторов по продукту. SWOT – анализ по продукту. Исследование жизненного цикла продукта-товара. Разработка нового продукта.

Теория продуктового портфеля. Матрица Бостонской консультационной Группы (БКГ) как метод изучения товарно-рыночных интересов отдельной компании. Базовые конкурентные стратегии (БКС): стратегия лидерства по издержкам; стратегия дифференциации; стратегия фокусированного лидерства по издержкам; стратегия фокусированной дифференциации. Главные и основные конкуренты; конкурентные преимущества продукта-товара. БКС по конкретным продуктам. Разработка подсистем общей стратегии на основе продуктово - маркетинговой стратегии.

Тема 11. Реализация стратегии и менеджмент

Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты осуществления стратегии. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии; изучение передового опыта и его использование; разработка систем вознаграждения, способствующих стратегии.

Формирование культуры, благоприятствующей стратегии. Стратегическое лидерство. Основные задачи лидера как проводника стратегии: управление путем обхода (УПО); формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии; поддержание в организации способности вводить новшества, отношение к политике компании; требование этического поведения; руководство процессом корректировки.

Тема 12. Стратегическое развитие

Методы стратегического развития. Стратегии роста и их роль в достижении развития. Внутренний рост как основной метод роста компании. Основные положения, преимущества и недостатки. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение. Причины и мотивы слияний и поглощений. *Синергизм* как главная цель слияний и поглощений. Базовые возможности синергетического эффекта: функциональная возможность; собственно стратегическая возможность; управленческая (менеджерская) возможность. Создание синергетических преимуществ. Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений. Основные причины возможных неудач при слияниях и поглощениях.

Государственная политика по отношению к объединениям. Внешний рост без слияний и поглощений: стратегические альянсы. Виды стратегических альянсов. Мотивы формирования стратегических альянсов. Разукрупнение компаний. Основные причины и способы корпоративного разукрупнения. Рамки регулирования внешнего роста.

Тема 13. Эффективность стратегического менеджмента

Сущность стратегической эффективности. Понятие стратегической рефлексии как элемента профессионального стратегического управления и ее основные задачи. Критерии стратегичности и эффективности. Стратегический контроллинг и его функции. Отличие стратегического контроллинга от тактического. Место стратегического контроллинга в модели стратегического менеджмента и обеспечении его эффективности. Стратегический аспект управления эффективностью.

Лидеры стратегических изменений. Динамическая интеграция факторов перемен.

Модели реализации изменений: менеджерские приемы и единоличная организация изменений. Основные задачи стратегического лидера.

Лабораторный практикум, практические занятия (семинары)

Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Наименование практических занятий (семинаров)	
1	Тема 1,2	Введение в стратегический менеджмент. Процесс стратегического управления	4 (ч)
2	Тема 2, 3	Процесс стратегического управления. Научные школы формирования стратегии	4 (ч)
3	Тема 4,5	Стратегические решения Анализ внешнего окружения организации	4 (ч)
4	Тема 5,6	Анализ внешнего окружения организации Анализ отрасли и конкурентной ситуации	4 (ч)
5	Тема 7,8	Анализ внутренней среды организации Стратегия и конкурентное преимущество	4 (ч)
6	Тема 8,9	Стратегия и конкурентное преимущество Стратегии диверсификации	4 (ч)
7	Тема 10,11	Продуктово – маркетинговая стратегия Реализация стратегии и менеджмента	4 (ч)
8	Тема 12,13	Стратегическое развитие Эффективность стратегического менеджмента	4 (ч)
9		Подведение итогов	2 (ч)

34 (ч)

Темы семинарских занятий

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Вопросы к теме:

1. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Сущность стратегического мышления.

Тема для последующей дискуссии: Что такое стратегическое мышление? Какова его сущность?

Тема 2. Процесс стратегического управления

Вопросы к теме:

1. Основные задачи стратегического менеджмента.
2. Стратегическое видение и миссия.
3. Составляющие стратегии организации.
4. Преимущества стратегического подхода к управлению.

Тема для последующей дискуссии: В чем состоят преимущества стратегического подхода к управлению?

Тема 3. Научные школы формирования стратегий

Вопросы к теме:

1. Подходы научных школ к процессу стратегического управления.
2. Формирование стратегии как единый интегрированный процесс.
3. Сущность матриц влияния.
4. Теория матриц влияния и проблемы стратегического менеджмента.

Тема для последующей дискуссии: Что такое матрицы влияния?

Тема 4. Стратегические решения

Вопросы к теме:

1. Типы решений, применяемые в управлении.

2. Виды и критерии стратегических решений.
3. Модель стратегического решения.
4. Роль человеческого фактора при принятии решений.

Тема для последующей дискуссии: Какова роль человеческого фактора при принятии стратегических решений?

Тема 5. Анализ внешнего окружения организации

Вопросы к теме:

1. Макросреда и ее основные воздействия.
2. Анализ среды непосредственного окружения.
3. SWOT- подход при многофакторном системном анализе.
4. Основные проблемы процесса анализа внешнего окружения организации.

Тема для последующей дискуссии: В чем Вы видите основные проблемы процесса анализа внешнего окружения организации?

Тема 6. Анализ отрасли и конкурентной ситуации

Вопросы к теме:

1. Взаимоотношения между организацией, ее отраслью и рынками.
2. Факторы отраслевого анализа.
3. Анализ стратегических групп и конкурентов.
4. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе в существующих рыночных условиях.

Тема для последующей дискуссии: Что можно отнести к ключевым факторам успеха в конкурентной борьбе?

Тема 7. Анализ внутренней среды организации

Вопросы к теме:

1. Основные компоненты внутренней среды организации.
2. Ресурсный потенциал организации и его определение.
3. Оценка конкурентной значимости ресурсов организации.
4. Наиболее распространенные стратегические проблемы организаций в существующих рыночных условиях.

Тема для последующей дискуссии: Что относится к стратегическим проблемам организации?

Тема 8. Стратегия и конкурентное преимущество

Вопросы к теме:

1. Базовые стратегии конкуренции, их отличительные черты.
2. Наступательные стратегии для сохранения преимущества, их характеристика.
3. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
4. Обоснованность стратегии первопроходца в существующих условиях рынка.

Тема для последующей дискуссии: В чем состоят преимущества и недостатки стратегии первопроходца?

Тема 9. Стратегии диверсификации

Вопросы к теме:

1. Основные элементы разработки стратегии диверсификации; критерии целесообразности.
2. Виды стратегий диверсификации, их характеристика.
3. Антикризисные стратегии.
4. Возможность реструктуризации портфеля.

Тема для последующей дискуссии: Что такое реструктуризация портфеля и когда она целесообразна?

Тема 10. Продуктово-маркетинговая стратегия

Вопросы к теме:

1. Продуктово-маркетинговая стратегия как подсистема общей стратегии.
2. Концепция жизненного цикла продукта-товара.
3. Теория продуктового портфеля.
4. Жизненный цикл продуктов в условиях рынка.

Тема для последующей дискуссии: Как вы думаете, на какой стадии жизненного цикла находится жевательная резинка?

Тема 11. Реализация стратегии и менеджмент

Вопросы к теме:

1. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития.
2. Формирование эффективной организации; ее основные составляющие.
3. Основные задачи лидера как проводника стратегии.
4. Влияние корпоративной культуры на стратегию.

Тема для последующей дискуссии: Как вы оцениваете значение корпоративной культуры для реализации стратегии?

Тема 12. Стратегическое развитие

Вопросы к теме:

1. Методы стратегического развития; внутреннее и внешнее развитие компании.
2. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
3. Разукрупнение компаний; причины и методы разукрупнений.
4. Роль стратегических альянсов в развитии рыночных отношений.

Тема для последующей дискуссии: Почему компании вступают в стратегические альянсы?

Тема 13. Эффективность стратегического менеджмента

Вопросы к теме:

1. Сущность стратегической эффективности.
2. Критерии стратегичности и эффективности.
3. Система стратегического контроллинга организации; основные элементы.
4. Роль стратегической рефлексии.

Тема для последующей дискуссии: Что такое стратегическая рефлексия и какова ее цель?

Тема 14. Организации будущего и их стратегии.

Вопросы к теме:

1. Развитие стратегического менеджмента: современные и будущие тенденции.
2. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
3. Организационное обучение и менеджмент знаний.
4. Создание и использование интеллектуальных организаций для развития рынка.

Тема для последующей дискуссии: Что такое интеллектуальная организация и как ее создать?

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник . - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2008. - 296с.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник для студентов вузов . - 3-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2008. - 464с.

Дополнительная

1. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие.-М. : Флинта; МПСИ, 2011 .-// ЭБС «КнигаФонд». - URL: <http://www.knigafund.ru/books/114196> - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 2007.-// ЭБС «КнигаФонд». - URL: <http://www.knigafund.ru/books/20865> - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
3. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : Курс лекций - М. ; Новосибирск : ИНФРА-М : Сибирское соглашение, 2007. - 288с.
3. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов.-Сп.-б.: Питер, 2005 .-// ЭБС «КнигаФонд». - URL: <http://www.knigafund.ru/books/30210> - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
4. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов.-М.: Дашков и К, 2010 .-// ЭБС «КнигаФонд». - URL: <http://www.knigafund.ru/books/76372> - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю

Официально-документальные и статистические материалы

1. Федеральный закон РФ от 23.06.1995 г. №115-ФЗ. «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития в Российской Федерации».
 2. Федеральный закон «О принципах и порядке разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации».
 3. Федеральный закон от 6 октября 2006 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // ИС «Гарант». www.garant.ru
- Ресурсы Internet

<http://www.government.gov.ru>

<http://www.mnr.gov.ru>

<http://www.gks.ru>

<http://www.consultant.ru>

<http://www.referent.ru>

<http://www.kodeks.ru>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Не предусмотрено.

9. Формы контроля, перечень выносимых на экзамен вопросов Вопросы к экзамену

1. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.

3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.
21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии реструктуризации, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели.
41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.

48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
55. Стратегический контроллинг и его функции.
56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
59. Организационное обучение и менеджмент знаний.
60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии

Темы рефератов:

1. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Процесс стратегического менеджмента.
3. Стратегия и конкурентное преимущество.
4. Стратегическое видение и миссия.
5. Научные школы формирования стратегий.
6. Школа стратегий теории матриц влияния.
7. Стратегические решения.
8. Внешний анализ в стратегическом менеджменте.
9. Анализ отрасли и конкурентного окружения.
10. Анализ внутренней среды организации.
11. Стратегическое планирование.
12. Стратегии диверсификации.
13. Продуктивно-маркетинговая стратегия.
14. Управление реализацией стратегии.
15. Эффективная организация как главная задача реализации стратегии.
16. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
17. Стратегическое развитие организации.
18. Стратегический синергизм.
19. Эффективность стратегического менеджмента.
20. Стратегический контроллинг.
21. Организации будущего и их стратегии.
22. Виртуальная организация.
23. Стратегические альянсы.
24. Интеллектуальная организация.
25. Организационное обучение и менеджмент знаний.
26. Организационные структуры будущего.
27. Стратегическое лидерство.
28. Корпоративная культура и лидерство в стратегическом менеджменте.
29. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
30. Международные и глобальные стратегии.

Варианты контрольных работ

Вариант 1.

- Теоретический вопрос 1. Виды стратегий диверсификации, их характеристика.
 Теоретический вопрос 2. Типы, виды и критерии стратегических решений.

Практическое задание. Приведите примеры реализации различных конкурентных стратегий (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия сегментации).

Вариант 2.

Теоретический вопрос 1. Основные компоненты внутренней среды, ресурсный потенциал.

Теоретический вопрос 2. Стратегическое лидерство.

Практическое задание. Какие конкурентные стратегии в современной России получили наибольшее распространение?

Вариант 3.

Теоретический вопрос 1. Стратегическое управление и менеджмент.

Теоретический вопрос 2. Контроллинг в стратегическом менеджменте.

Практическое задание. Определите для пяти любых крупных предприятий соответствие их деятельности антимонопольному законодательству.

Методические рекомендации и материалы по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы студентов

Задания для самостоятельной работы студентов

Задания для самостоятельной работы составлены с целью более глубокого усвоения изучаемого курса, формирования навыков исследовательской работы и умения практического использования теоретических знаний.

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	<ol style="list-style-type: none">1. Укажите, в чем отличие стратегического управления от оперативного управления?2. Каковы составляющие стратегического управления и их особенности?3. Опишите уровни стратегического управления.4. На конкретных примерах обоснуйте важность процедур стратегического менеджмента.
Тема 2. Процесс стратегического управления	<ol style="list-style-type: none">1. Опишите основные этапы процесса стратегического менеджмента на примере выбранного предприятия.2. Что такое стратегия, опишите содержание данного понятия в его историческом развитии.3. На конкретном примере укажите, каким образом организации устанавливают цели?4. Чем обеспечивается непротиворечивость целей организации?5. Как определяется понятие миссии организации, и каковы факторы, влияющие на формирование миссии? <p>Задание: Указать примеры миссии пяти различных компаний, с использованием электронных источников информации (результаты поиска оформляются в виде доклада).</p>
Тема 3. Научные школы формирования стратегий	<ol style="list-style-type: none">1. Назовите основные школы стратегий.2. Раскройте подходы этих школ к процессу стратегического управления.3. Сформулируйте преимущества и недостатки школ стратегий.4. Назовите структурные элементы теории матриц влияния.
Тема 4. Стратегические решения	<ol style="list-style-type: none">1. Дайте классификацию управленческих решений, на примере конкретных предприятий.2. Опишите модель стратегического решения.3. Назовите основные критерии стратегического решения.
Тема 5. Анализ внешнего окружения	<ol style="list-style-type: none">1. Что включает в себя понятие внешней среды

<p>организации</p>	<p>организации, и какова ее структура и характеристики?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Опишите внешнюю среду предприятия торговли. 3. На конкретном примере объясните, каким образом компания, микросреда и макросреда соотносятся друг с другом? 4. Как проводится анализ общего внешнего окружения (макроокружения) и отраслевого окружения (микроокружения) организации?
<p>Тема 6. Анализ отрасли и конкурентной ситуации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите ключевые источники информации, используемые для отраслевого и конкурентного анализа. 2. Укажите важнейшие цели отраслевого анализа. 3. С помощью модели Портера проведите анализ выбранной отрасли. 4. Укажите КФУ для предприятий торговли. 5. На конкретном примере опишите ключевые составляющие стратегического стоимостного анализа.
<p>Тема 7. Анализ внутренней среды организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что включает в себя понятие внутренней среды организации? 2. Охарактеризуйте, используя конкретные примеры внутреннюю среду организации торговли и ее основные компоненты. 3. С помощью чего можно провести анализ сильных и слабых сторон организации? 4. Опишите основные этапы анализа внутренней среды организации.
<p>Тема 8. Стратегия и конкурентное преимущество</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите примеры компаний использующих различные конкурентные стратегии. 2. Дайте характеристику разновидностей конкурентных стратегий по признаку доли рынка в рамках выбранной отрасли. 3. Назовите основные типы конкурентной борьбы, в сфере торговли. 4. С использованием фактических примеров опишите преимущества и недостатки конкурентных стратегий. <p>Задание: По результатам работы с нормативными документами сформулировать основные положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предмет регулирования, - монополистическая деятельность, - сфера применения закона, - недобросовестная конкуренция, - ответственность за нарушение антимонопольного законодательства: <ol style="list-style-type: none"> 1. Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» № 948-1 от 22.03.91 г. с изменения-

	<p>ми.</p> <p>2. Федерального Закона «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» № 117-ФЗ от 23.06.99 г. с изменениями.</p> <p>Результаты оформляются в виде доклада.</p>
Тема 9. Стратегии диверсификации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите примеры диверсифицированных предприятий. 2. С использованием фактического материала укажите конкурентные преимущества диверсифицированной компании. 3. Опишите стратегии конкретной диверсифицированной компании.
Тема 10. Продуктово-маркетинговая стратегия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите примеры использования продуктово-маркетинговой стратегии. 2. Опишите жизненный цикл определенного продукта-товара? 3. Назовите преимущества и недостатки широкого товарного и рыночного портфеля. 4. С помощью матрицы БКГ проведите анализ товарного и рыночного портфеля выбранной организации.
Тема 11. Реализация стратегии и менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите примеры последовательной реализации стратегии и её последствия для конкретного предприятия. 2. Как осуществляется мониторинг стратегической ситуации? 3. Как проводится оценка эффективности стратегий организаций? 4. На конкретном примере укажите роль корпоративной культуры в эффективной реализации стратегии. <p>Задание: подготовить доклад на тему: «Анализ существующих крупных компаний на соответствие антимонопольному законодательству».</p>
Тема 12. Стратегическое развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите примеры внутреннего и внешнего роста компании, опишите их отличия. 2. Что такое слияния и поглощения, дайте определение понятию «рейдерская атака», укажите основные способы защиты от недружественного поглощения? 3. Приведите примеры синергетического эффекта в деятельности выбранных компаний. 4. Что такое стратегический альянс и чем он отличается от слияния? 5. Что такое разукрупнение и в каких случаях компания может прибегнуть к нему, приведите примеры.
Тема 13. Эффективность стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем сущность стратегической эффективности и ее отличие от тактической? 2. На примере выбранных предприятий опишите основные системы контроля. 3. Назовите основные функции стратегического

	контроллинга и его отличие от тактического.
Тема 14. Организации будущего и их стратегии.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объясните разницу между плановым и спонтанным подходами к стратегическому менеджменту. 2. Когда конкурентное позиционирование и подход на стержневых компетенциях являются взаимоисключающими? 3. Что такое менеджмент знаний и каким образом знания могут стать важным источником конкурентного преимущества? 4. Какие, на ваш взгляд, наиболее вероятные изменения в стратегическом менеджменте возможны в будущем?

Методические указания к написанию рефератов

Реферат – это содержательное, самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя кафедры поисковое исследование. Оно имеет теоретическую составляющую анализа актуальных вопросов и содержит анализ практического опыта, изучавшегося студентом в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент».

При написании реферата недостаточно знания одного учебного материала. Студент должен быть знаком с широким кругом как общей, так и специальной литературы по теме, уметь увязывать вопросы теории с практикой, делать соответствующие выводы и предложения.

Выполнение реферата преследует следующие цели:

- 1) привить студентам навыки самостоятельной работы с литературными источниками, статистической отчетностью, нормативно-справочной документацией;
- 2) самостоятельно подбирать, систематизировать и анализировать конкретный материал;
- 3) делать на основе анализа соответствующие выводы и предложения по теме исследования;
- 4) развить умение четко и просто письменно излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

Более глубокое их изучение возможно в рамках подготовки дипломной работы.

Задачи, которые ставятся непосредственно перед студентами по реферату, включают:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме исследования;
- самостоятельный анализ основных концепций по изучаемой проблеме, выдвигающихся отечественными и зарубежными специалистами; уточнение основных понятий по изучаемой проблеме;
- определение объекта и предмета исследования по курсовой работе;
- резюмирование предварительно полученных выводов в целях дальнейшей их разработки в дипломной работе.

Во *введении* раскрывается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы, определяются предмет, объект и методы исследования.

Теоретическая часть работы выполняется на основе изучения литературных источников, нормативно-справочной документации, данных статистической отчетности, содержит характеристику теоретических и методических вопросов, анализ точек зрения в экономической и управленческой литературе, обзор и систематизацию отдельных мнений и положений авторов.

В *практической* части реферата исследуются прикладные аспекты проблемы. Основной практической частью могут быть результаты прохождения производственной практики студентов, изучение фактических материалов, практических примеров и т. д.

В *заключении* подводятся итоги проведенного исследования, делаются основные выводы, даются характеристика и оценка реального состояния проблемы (в результате анализа конкретного примера), отмечаются те стороны проблемы, которые требуют для своего решения дальнейших углубленных исследований.

Все части реферата должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Содержание работы целесообразно иллюстрировать схемами, таблицами, диаграммами, графиками, рисунками и т. д.

Примерные планы рефератов:

Тема 1. Стратегическое управление в системе менеджмента

Введение

1. Системный подход в стратегическом менеджменте.
2. Стратегия как объект менеджмента.
3. Содержание и структура стратегического управления.

Заключение

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

Введение

1. Стратегические цели и их декомпозиция.
2. Разработка стратегии; ее составляющие.
3. Реализация стратегии как набор конкретных действий по воплощению стратегии.

Заключение

Тема 3. Стратегия и конкурентное преимущество

Введение

1. Способы достижения конкурентного преимущества.
2. Базовые стратегии конкуренции и их отличительные черты.
3. Стратегии сотрудничества и их конкурентное преимущество

Заключение

Тема 4. Стратегическое видение и миссия

Введение

1. Формирование стратегического видения и его значение.
2. Миссия организации как составляющая стратегического видения.
3. Постановка целей на всех уровнях организации и разработка стратегии.

Заключение

Тема 5. Научные школы формирования стратегий

Введение

1. Классификация научных школ формирования стратегий.
2. Характеристика подходов научных школ к процессу стратегического управления.
3. Формирование стратегии как единый интегрированный процесс.

Заключение

Тема 6. Школа стратегий теории матриц влияния

Введение

1. Подходы научных школ к процессу стратегического управления.
2. Ключевые вопросы управления в свете теории матриц влияния.
3. Теория матриц влияния и проблемы стратегического менеджмента.

Заключение

Тема 7. Стратегические решения

Введение

1. Типы решений, применяемые в управлении.
2. Модель стратегического решения.
3. Основные факторы реализации стратегических решений.

Заключение

Тема 8. Внешний анализ в стратегическом менеджменте

Введение

1. Характеристика внешнего окружения организации.
2. Анализ основных компонентов внешнего окружения организации.
3. SWOT –подход при многофакторном системном анализе.

Заключение

Тема 9. Анализ отрасли и конкурентного окружения

Введение

1. Взаимоотношения между организацией, ее отраслью и рынками.
2. Основные факторы конкуренции и их анализ.
3. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли.

Заключение

Тема 10. Анализ внутренней среды организации

Введение

1. Значение стратегического анализа внутренней среды.
2. Основные компоненты внутренней среды организации и методы ее анализа.
3. Системность стратегического анализа внутренней среды.

Тема 11. Стратегическое планирование

Введение

1. Сущность стратегического планирования.
2. Основные этапы стратегического планирования.
3. Бизнес-план как отражение стратегии организации.

Заключение

Тема 12. Стратегии диверсификации

Введение

1. Основные элементы разработки стратегии диверсификации; критерии целесообразности.
2. Виды стратегий диверсификации, их характеристика.
3. Антикризисные стратегии диверсифицированной организации.

Заключение

Тема 13. Продуктивно-маркетинговая стратегия

Введение

1. Продуктивно-маркетинговая стратегия как подсистема общей стратегии.
2. Теория продуктового портфеля и концепция жизненного цикла продукта-товара.
3. Базовые конкурентные стратегии по ключевым продуктам.

Заключение

Тема 14. Управление реализацией стратегии

Введение

1. Основные этапы цикла реализации стратегии.
2. Система стратегических изменений: основные области изменений.
3. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития.

Заключение

Тема 15. Эффективная организация как главная задача реализации стратегии

Введение

1. Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии.
2. Формирование основных составляющих эффективной организации: кадровое обеспечение; совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей; совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности.
3. Формирование организационной культуры, благоприятствующей стратегии.

Заключение

Тема 16. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Введение

1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами.

2. Организационные стратегии управления человеческими ресурсами: стратегии организационного развития, управления культурой, управления изменениями, развития трудовых отношений.

3. Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами: стратегии обеспечения ресурсами, управления эффективностью, вознаграждения, трудовых отношений.

Заключение

Тема 17. Стратегическое развитие организации

Введение

1. Методы стратегического развития; внутреннее и внешнее развитие организации.

2. Внешние механизмы роста: слияние, поглощение, стратегические альянсы.

3. Разукрупнение компаний; причины и методы разукрупнений.

Заключение

Тема 18. Стратегический синергизм

Введение

1. Основная концепция синергизма; виды синергизма.

2. Создание синергетических преимуществ.

3. Практический подход к вопросам синергизма при разработке и реализации стратегии.

Заключение

Тема 19. Эффективность стратегического менеджмента

Введение

1. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.

2. Стратегический контроллинг организации; его функции и роль в обеспечении эффективности.

3. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления; ее основные задачи.

Заключение

Тема 20. Стратегический контроллинг

Введение

1. Стратегический контроллинг; его место в модели стратегического менеджмента.

2. Функции стратегического контроллинга и их распределение в организационных структурах.

3. Характеристики стратегического и тактического контроллинга; их взаимосвязь и основные отличия.

Заключение

Тема 21. Организации будущего и их стратегии

Введение

1. Развитие стратегического менеджмента; подходы к стратегическому менеджменту, их преимущества и недостатки.

2. Роль информационных и коммуникационных технологий в расширении сотрудничества между компаниями.

3. Человеческий фактор в организациях будущего.

Заключение

Тема 22. Виртуальная организация

Введение

1. Сущность и принципы образования виртуальной организации.

2. Организационные структуры и конкурентные преимущества виртуальной организации.

3. Опыт работы виртуальных организаций.

Заключение

Тема 23. Стратегические альянсы

Введение

1. Стратегический альянс: понятие, характерные особенности, цели создания.
2. Основные типы альянсов.
3. Стратегические преимущества создания альянсов.

Заключение

Тема 24. Интеллектуальная организация

Введение

1. Интеллектуальная организация; ее основные черты.
2. Стратегии расширения творческого потенциала в организациях.
3. Лидерство в интеллектуальной организации

Заключение

Тема 25. Организационное обучение и менеджмент знаний

Введение

1. Организационное обучение с точки зрения современных стратегических подходов.
2. Классификация знаний и виды организационного обучения.
3. Менеджмент знаний и его роль в стратегии.

Заключение

Тема 26. Организационные структуры будущего

Введение

1. Анализ и формирование организационных структур управления.
2. Адаптация организационных структур к организациям будущего.
3. Обеспечение соответствия между стратегией и организационной структурой.

Заключение

Тема 27. Стратегическое лидерство

Введение

1. Стратегический менеджмент и требования к руководству.
2. Стратегический лидер; основные черты и роль в реализации стратегии; теория лидерства.
3. Лидеры-руководители отечественных и зарубежных компаний.

Заключение

Тема 28. Корпоративная культура и лидерство в стратегическом менеджменте

Введение

1. Корпоративная культура и ее структурные элементы.
2. Роль культуры в реализации стратегии; соответствие между стратегией и культурой.
3. Задачи стратегического лидера в сближении культуры и стратегии.

Заключение

Тема 29. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии

Введение

1. Конкуренция за будущее как стратегический фактор.
2. Основные составляющие новой парадигмы стратегии.
3. Роль лидеров будущего в обеспечении стратегической конкурентоспособности.

Заключение

Тема 30. Международные и глобальные стратегии

Введение

1. Глобализация и интернационализация: основные понятия и различия между ними.
2. Факторы, способствующие глобализации. Виды глобальных стратегий.
3. Опыт работы компаний на международных и глобальных рынках.

Заключение

Глоссарий

Аутсорсинг — принцип ведения бизнеса, предполагающий передачу организацией своих ресурсов (причем не только финансовых, но и технико-технологических, а иногда даже кадровых и др.) вовне, сторонним организациям для более эффективного выполнения ими ряда функций, реализация которых необходима организации для достижения своих целей, но которые ей мало свойственны.

Бенчмаркинг - систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Вертикальная интеграция - форма установления фирмой влияния на производителя продукции, которая является исходной для производственного процесса фирмы, и/или контроля над рынком, на котором продается продукция фирмы.

Возможности — это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Горизонтальная интеграция — форма установления фирмой влияния на другие фирмы, занимающие сходные места в производства ценностей. Особенно актуальна в наукоемких сферах, где объединение потенциалов конкурентов способно увеличить конкурентоспособность каждого из них. Один из вариантов горизонтальной интеграции — передача технологии посредством лицензий.

Диверсификация (от лат. *diversificatio*— изменение, разнообразие)— это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Инвестиционный климат территории — интегральный показатель ее инвестиционной привлекательности, включает в себя оценки инвестиционного потенциала территории и инвестиционного риска.

Инвестиционный потенциал территории — комплексный показатель, учитывающий основные макроэкономические характеристики, насыщенность территории факторами производства, потребительский спрос населения и др.

Инвестиционный риск территории — комплексный показатель вероятности потери инвестиций и дохода от них. Включает показатели экономического (тенденции в экономическом развитии региона), финансового (степень сбалансированности регионального бюджета и финансов предприятий), политического, социального, экологического, криминального и законодательного рисков.

Инсорсинг — принцип ведения бизнеса, предполагающий освоение и переработку внутренних и внешних ресурсов для обеспечения нормального хода единого производственного процесса внутри организации.

Конкуренция - процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции, за долю на рынке.

Конкурентоспособность — способность конкурировать на том или ином рынке.

Конкурентное преимущество товара — такое его свойство, которое позволяет данному товару на рынке успешно конкурировать с аналогичными товарами.

Контроль — одна из основных функций управления. Контроль состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных стандартов.

Макросегментация — идентификация рынков товара, характеризующая разнообразие предложения, как подготовительный этап выработки портфельной стратегии.

Микросегментация представляет собой детальный анализ разнообразия потребностей внутри рынка конкретного товара, когда потребители агрегируются в сегменты таким образом, чтобы достичь максимальной однородности спроса внутри каждого сегмента и максимальной неоднородности спроса между сегментами.

Матрица «Бостон консалтинг групп» (БКГ) - один из наиболее известных в маркетинге инструментов классификации товаров по доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам годового роста рынка. Используется для определения перспектив товаров, ассортиментных групп и для соответствующего выбора маркетинговой стратегии. В основе использования матрицы лежит идея, что чем больше доля товара на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов, производства, накопления опыта и улучшения позиции по организации сбыта. В матрице выделяют четыре типа ассортиментных групп (стратегических ролей) товаров: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки». Особые стратегии предполагаются для каждой из этих ролей.

Миссия в стратегическом менеджменте — это четко выраженная наиболее общая цель деятельности организации, в которой определяется, для чего существует организация, какую потребность она удовлетворяет, кто ее основные потребители, в чем заключается философия организации и каковы ее главные принципы.

Обратная (регрессивная) интеграция наблюдается в отношении поставщиков, если фирма владеет, например, заводом, который производит исходную продукцию, используемую при изготовлении конечного продукта этого завода.

Партнерство организаций представляет собой их организованное взаимодействие для достижения наиболее эффективным путем общих (или хотя бы не вызывающих противоречия) экономических, социальных и иных целей, осуществляемое на основе кооперации и осознания того, что конкуренция между ними не даст подобных преимуществ в долгосрочном плане даже победителю.

Портфельная стратегия — это управленческое решение по формированию определенной совокупности стратегических областей деятельности организации, зон хозяйствования, результатом которого становится организованное взаимодействие ряда конкурентных стратегий.

Предписывающие школы стратегий — научные школы стратегического управления, сосредоточенные преимущественно на том, каким образом в идеале должны формироваться стратегии, на предписаниях идеального стратегического поведения.

Принципы партнерства - совокупность ведущих норм взаимодействия партнеров, включая добровольность вхождения в состав партнерства; взаимовыгодность сотрудничества для всех участвующих сторон; солидарную ответственность по достигнутым договоренностям; принцип «консенсуса», основанного на единогласном принятии решений по направлениям сотрудничества, а не на принципе диктата большинства при голосовании.

Продуктовая дифференциация — это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов.

Прямая интеграция имеет место, если фирма контролирует распределение своей продукции потребителю. Вертикальная интеграция может быть достигнута за счет прямых покупок или за счет вертикальных слияний.

Развитие — это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик рассматриваемого объекта. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также может означать рост и расширение.

Реализация стратегии — комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения. Он включает в себя последовательное выполнение пунктов стратегического плана и соответствующее ресурсное обеспечение. При этом реализация стратегии не сводится к стандартным управленческим процедурам, а требует формирования адекватных ей специфических черт культуры организации, организационной структуры и персонала.

Результативность - степень достижения фиксированной цели и часто измеряется в процентах.

SWOT-анализ - первый этап деятельности в русле стратегического маркетинга, представляющий собой анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков, самой фирмы и ее конкурентов по комплексной схеме «сильные стороны—слабости—возможности—угрозы».

Сегмент — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.

Сегмент рынка — это совокупность потребителей, одинаковым образом реагирующих на демонстрируемые (обещаемые) свойства товара (услуги), на побудительные стимулы маркетинга. Сегменты рынка дифференцируются в зависимости от типов потребителей и соответствующих этим типам различиям в потребностях, характеристиках, поведении и мышлении потребителей.

Сегментация рынка — это деятельность по классификации потенциальных (включая и реальных) потребителей производимой продукции (услуг) в соответствии с качественной структурой их спроса, с целью выбора наиболее актуальных сегментов, к

требованиям которых в дальнейшем адаптируется маркетинговая стратегия фирмы.

Сетевая структура - это «оболочечные» или «пустотелые» фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

— это современная форма организации партнеров, свободно связанная, гибкая, горизонтально организованная сеть принципиально равноправных, разных по выполняемым ролям и функциям, независимых партнеров, взаимно заинтересованных в получении дополнительных существенных конкурентных преимуществ благодаря использованию сети. Такие структуры в первую очередь возникают и распространяются в сфере коммуникаций, информационной деятельности, рыночных трансакций, консультирования и других высокотехнологичных видов деятельности.

Системный интегратор (оболочечная фирма) - субъект бизнеса, выступающий связующим звеном большого количества партнеров-участников сетевой организации, который организует систему связей между потребителями, посредниками и производителями и налаживает партнерство. Он сосредоточен на транзакционной, собственно рыночной составляющей бизнеса, т. е. определяет, что и сколько производить, какие ресурсы и откуда привлечь, как и кому реализовывать продукцию.

STEP- или PEST-анализ - разновидность анализа внешней среды организации, используемый при подготовке к проектированию будущей стратегии и позволяющий экспертным путем определить сравнительную значимость факторов среды, объединенных в четыре группы. Это социальные, технологические, экономические и политические факторы.

Стратегические альянсы — это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, связанных современными информационными технологиями, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации.

Стратегическая группа конкурентов — это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

Стратегический контроль — особый вид контроля. Стратегический контроль в отличие от текущего контроля направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям.

Стратегическое управление — процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям.

Стратегическое планирование — деятельность по разработке стратегии и ее конкретизации в виде стратегического плана.

Стратегический план — это документ, включающий в себя формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации.

Стратегические решения — это управленческие решения, которые:

1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных

управленческих решений;

2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Стратегия дифференциации - конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с особыми свойствами и осуществлении конкуренции по качеству.

Стратегия маркетинга — это подсистема целостной стратегии организации, но подсистема особая, определяющая характер взаимоотношений организации с рыночной средой и ее субъектами, прежде всего — с потребителями. Это воплощение комплекса доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств (инструментов) организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

Стратегия низких издержек — конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с минимальными издержками и осуществлении ценовой конкуренции.

Стратегия организации — это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации.

Стратегия сегментации — конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции для особого сегмента рынка, где покупатели предъявляют особый спрос, и сохранении в этом сегменте по возможности монопольного положения.

Стратегия синергизма — это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Управленческий анализ— это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Франчайзинг — особая форма партнерства крупной и известной компании с рядом небольших и малоизвестных рынку фирм, в рамках которой первая сторона — *франчайзер (franchiser)* — передает на коммерческой основе другой стороне — франчайзи (*franchisee*) — лицензии на производственные и/или управленческие, маркетинговые технологии, ноу-хау и товарные знаки, оказывает своим партнерам деловые услуги.

Функционирование — это текущая работа, выполнение традиционных функций, обязательных для продолжения жизнедеятельности (организма, механизма, учреждения).

Функционировать — означает действовать, быть в действии, исполнять обязанности.

Холдинг - это акционерная корпорация или компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций других компаний (юридически самостоятельных) с целью установления контроля над ними. Холдинг имеет в большинстве случаев решающее право голоса, действуя посредством механизма контрольного пакета акций. Эта организационная форма часто используется для повышения эффективности государственного контроля функционирования и развития определенных секторов национальной экономики.

Цели — конечные и промежуточные будущие состояния объекта управления, достижение которых обеспечивает выполнение миссии и реализацию стратегии в целом.

Центральная компетенция — основное конкурентное преимущество фирмы, которое проявляется в том или ином виде деятельности сотрудников.

Цепочка стоимости - последовательность создаваемой добавленной стоимости на всех стадиях производства и потребления продукта.

Школы формулирования стратегии — научные школы стратегического управления, концентрирующие свое внимание на описании реальных процессов разработки стратегий и рассматривающие специфические аспекты процесса практики стратегического управления.

Эффективность управления - соотношение результатов и затрат.

