

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление персоналом

Год набора на ОПОП  
2020

Форма обучения  
заочная

Владивосток 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент базовый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 г. N301).

Составитель(и):

*Веролайн С.И., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [Sergey.Verolaynen@vvsu.ru](mailto:Sergey.Verolaynen@vvsu.ru)*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 31.05.2021 , протокол № 12

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000062B47B
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000062B485
Владелец	Варкулевич Т.В.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» студентами направления "Менеджмент" профиля "Управление персоналом" является развитие компетенций и способностей решения проблем и задач в сфере управления персоналом с использованием подходов, методов, моделей и инструментов стратегического менеджмента, в том числе развитие навыков выявления и оценки сильных и слабых сторон организации, ее персонала, проведения стратегического анализа конкретных преимуществ организации и ее кадрового потенциала; выявления стратегических проблем, оценки стратегических альтернатив, выработки стратегических направлений развития, формирования стратегий, стратегических планов и целевых программ.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение классических и современных концепций и теорий стратегического менеджмента во взаимосвязи с эволюцией концепций, научных положений, тенденциями и проблемами развития и стратегического управления;
- освоение инструментов стратегического менеджмента, используемых в практике разработки стратегий, стратегических планов и программ основных стратегических направлений развития организаций;
- формирование управленческих компетенций, позволяющих активно и творчески участвовать в разработке и практическом применении современных подходов, методов и моделей стратегического развития организации и ее кадрового обеспечения;
- развитие индивидуального потенциала, способностей к творческому, системному и стратегическому мышлению, направленному на повышение эффективности и результативности использования человеческих ресурсов организации.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Знания:	методов и инструментов стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
			Знания:	теоретических и практических подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
			Умения:	использовать инструменты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации;

			Умения:	применять методы и инструменты стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
			Навыки:	стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
	ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знания:	способов и методов анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений повышения конкурентоспособности;
			Умения:	анализировать взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений повышения конкурентоспособности;
			Умения:	ставить стратегические цели и формулировать задачи, связанные с реализацией стратегии повышения конкурентоспособности;
			Навыки:	анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки управленческих решений повышения конкурентоспособности;
			Навыки:	подготовки сбалансированных управленческих решений по вопросам повышения конкурентоспособности организации;

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части профессиональной подготовки по направлению 38.03.02 Менеджмент по профилю «Управление персоналом».

В результате изучения дисциплины, обучающиеся должны владеть основным теоретическим понятийным аппаратом в области возможностей практического использования понятий, моделей, методов и инструментов стратегического менеджмента для обеспечения деятельности организаций, предприятий и учреждений за счет повышения эффективности трудовых ресурсов, иметь представление о взаимосвязи дисциплины с гражданским, финансовым, трудовым, бюджетным законодательством РФ, а также пользоваться основными знаниями и умениями из области стратегического менеджмента в системе управления персоналом субъектов хозяйственной деятельности и разработке стратегии по управлению человеческими ресурсами.

Дисциплина является основой для изучения в последующем экономических и управленческих дисциплинах, при прохождении производственной практики, выполнении различных учебных и научно-исследовательских работ, а также необходима для подготовки

выпускной квалификационной работы и выборе сферы применения будущей профессиональной деятельности выпускника.

Изучение дисциплины способствует росту профессиональной подготовленности, развитию навыков в принятии стратегических решений и их реализации на практике.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Деловая оценка персонала», «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Основы менеджмента», «Управление изменениями базовый курс». На данную дисциплину опираются «Карьерный менеджмент».

#### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ЗФО	Бл1.В	4	4	17	10	6	0	1	0	127	Э

#### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ЗФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Современная концепция стратегического управления	1	1	0	20	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.

2	Стратегии в организации	2	1	0	21	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
3	Стратегический анализ среды организации	2	1	0	21	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
4	Миссия и цели организации в стратегическом управлении	1	1	0	21	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
5	Стратегический выбор и формирование стратегии	2	1	0	21	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
6	Управление реализацией стратегии	2	1	0	23	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
<b>Итого по таблице</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	

## 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

### *Тема 1 Современная концепция стратегического управления.*

Содержание темы: Общая концепция стратегического управления. Этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Влияние среды на выбор стратегии.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

#### *Тема 2 Стратегии в организации.*

Содержание темы: Система стратегий организации. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии (рост, стабильность, сокращение). Стратегии бизнес-уровня (конкурентные или деловые стратегии). Функциональные стратегии. Взаимосвязь и особенности стратегий разных уровней.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

#### *Тема 3 Стратегический анализ среды организации.*

Содержание темы: Характеристика и цели анализа внешней среды организации. PEST-анализ макросреды: цель, структура, порядок проведения. Конкурентный анализ: модель 5 сил конкуренции по М. Портеру. Отраслевой анализ: цели, содержание, результаты. Причины конкурентного давления и возможные стратегические действия в зависимости от типа конкурентной ситуации. Понятие барьеров входа в отрасль. Концепция движущих сил конкуренции. Понятие ключевых факторов успеха. SWOT-анализ. Анализ внутренней среды организации методом срезов. SNW-анализ.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

#### *Тема 4 Миссия и цели организации в стратегическом управлении.*

Содержание темы: Понятие видения организации. Функция формирования видения. Понятие и значение миссии бизнеса. Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Формулирование долгосрочных целей бизнеса: понятие цели, определение долгосрочных целей и их ключевых пространств. Критерии качества целей. Создание сбалансированной системы целей и задач. Иерархия целей: структура, правила построения.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

#### *Тема 5 Стратегический выбор и формирование стратегии.*

Содержание темы: Моделирование стратегических процессов и ситуаций. Согласование интересов. Стратегические альтернативы. Стратегический выбор и критерии оценки стратегий. Основные понятия темы: целеполагание, миссия, видение, анализ среды, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, организационные срезы,

заинтересованные лица и их роль в стратегическом управлении, стратегические альтернативы.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

#### *Тема 6 Управление реализацией стратегии.*

Содержание темы: Реализация стратегий: направления преобразований, элементы, подходы. Особенности и проблемы реализации стратегии в зависимости от типа организационной культуры. Реорганизация организационной структуры в процессе реализации стратегии. Управление изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

Учебный процесс основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в электронной образовательной среде.

При реализации программы дисциплины, в соответствии с требованиями ФГОС ВО, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (в объёме не менее 50% аудиторских занятий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков в изучаемой области. Используемые методы обучения требуют от студентов высокой включенности в процесс обучения и постоянной целенаправленной самостоятельной работы по достижению поставленных в освоении дисциплины целей.

Аудиторное обучение предусматривает интерактивные лекции, в частности, проблемные лекции; семинары в диалоговом режиме — проблемные семинары; групповые решения задач «мозговые штурмы»; публичной защиты выполненных домашних заданий и решённых задач.

Проблемная лекция предполагает постановку и разрешение поставленных проблем с различной степенью активизации студентов. В этих целях разработано необходимое методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для написания эссе и обсуждения на практических занятиях, тематика домашних контрольных заданий, набор задач и примерный перечень тестовых вопросов. Практические занятия и семинары проводятся в форме дискуссий, группового обсуждения поставленной проблемы для выработки совместных решений или поиска новых путей решения проблемы. Преподаватель при этом выполняет роль модератора: задаёт вопросы, комментирует предлагаемые ответы, предлагает возможные пути решения, стимулирует обмен мнениями.

В учебном процессе используются также игровые методы обучения: деловые игры,

разыгрывание ролей, игровое проектирование. Основная цель проведения деловых игр – дать практику принятия управленческих решений на основе использования соответствующих методов, используемых в практической деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Формы и методы обучения, применяемые при изучении дисциплины, способствуют закреплению и овладению новыми знаниями и умениями, получению навыков в области использования современных методов принятия решений в сфере государственного и муниципального управления.

Групповая работа состоит в формировании малых групп, решающих одинаковые или сходные проблемы и защищающих сформированные ими решения в открытых дискуссиях с другими группами.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана и дает наибольший объем информации, обеспечивая глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньших затратах времени, чем это требуется большинству студентов в случае самостоятельного изучения материала. В процессе лекционного занятия студенты должны фиксировать основные моменты изучаемой темы в форме конспектов и схем, которые в дальнейшем при подготовке к практическим занятиям и контрольным мероприятиям будут способствовать быстрому восстановлению забытого материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления изучаемых тем курса и охватывают все основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор конкретных примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит модерирование процесса обсуждения, оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий, выполненных при подготовке к практическому занятию;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий и организации дискуссий и деловых игр.

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение димкутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия

преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Организация самостоятельной работы включает выполнение домашних заданий, групповую работу над ситуационными проектами, подготовку презентаций и материалов для выступлений и докладов на практических занятиях, научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе по темам изучаемой дисциплины.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний за счет работы с рекомендованными источниками информации;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности при индивидуальной и групповой подготовке к занятиям;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета, таких как иблиторечный фонд, электронные библиотечные системы, информационно-правовые системы типа Гарант, Консультант Плюс.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- изучить основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Самостоятельная подготовка студентов по теме заключается в предварительном изучении ими рекомендуемых литературных источников и подготовке докладов, презентаций, сообщений, выступлений по выбранной ими проблематике, представленной в

вопросах для обсуждения и тестах по теме, эссе, домашних заданиях и задачах, а также выступлениях на занятии по вопросам, связанных с рассматриваемой темой.

Самостоятельная работа ориентирована на повышение уровня знаний в предметной области, развитие практических умений и навыков, освоение профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Она включает в себя:

- поиск, анализ, структурирование и представление собранной информации в форме доклада, сообщения, презентации, письменной работы;
- исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной теме;
- анализ статистических и фактических материалов по выбранной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе фактических материалов.

Время выполнения самостоятельных работ определяются слушателями индивидуально, в соответствии с текущим освоением программы учебного курса.

В процессе организации самостоятельной работы обучающимся предлагается перечень вопросов для изучения, перечень тем эссе и задач, которые они в процессе обучения выполняют, и выступают с докладами и презентациями на практическом занятии.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение домашних заданий по согласованным с преподавателем темам и срокам. В процессе презентации выполненных домашних заданий и решенных задач студенты комментируют полученные результаты и защищают свои решения и выводы в процессе коллективного обсуждения.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении;
- Использование специальной литературы;
- Своевременность сроков выполнения.

Текущий контроль успеваемости студентов осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний. Текущий контроль знаний студентов очной формы обучения проводится на практических занятиях в форме обсуждения конкретных ситуаций и проблем, изложенных в вопросах для обсуждения, эссе, домашних заданиях, задачах и тестах по темам дисциплины. Студенты представляют свои презентации, доклады и сообщения по теме выполнения самостоятельных работ, презентаций эссе и проходят экспресс-тестирование или выполняют контрольные работы. В рамках текущего контроля знаний слушатели выполняют контрольные работы и проходят экспресс-тестирование по пройденным темам.

Промежуточный контроль осуществляется для определения уровня усвоения материала. Он основывается на текущем рейтинге студента, рассчитываемом с учетом посещаемости и активности при выполнении текущих заданий, работе в группе, результативности прохождения тестирования и выполнения контрольных работ.

Итоговый контроль знаний по курсу в целом проводится в форме экзамена посредством сдачи письменного или компьютерного теста в электронной образовательной среде Moodle. Оценивание включает в себя ответы на вопросы билета (теста) и решение задач по основным темам дисциплины.

**Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. ; под ред. Абрамова В.С. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 444 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-477973>

2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. ; Под ред. Абрамова В.С. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 2 Ч. ЧАСТЬ 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 270 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-v-2-ch-chast-1-suschnost-i-soderzhanie-469734>

3. Абрамов В. С., Абрамов С. В. ; Под ред. Абрамова В.С. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 246 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-v-2-ch-chast-2-funkcionalnye-strategii-470510>

4. Голубков Е. П. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 290 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-468863>

5. Егоршин А.П., Гуськова И.В. Стратегический менеджмент : Учебник [Электронный ресурс] : Инфра-М , 2018 - 290 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=309048>

6. Зуб А. Т. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 375 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-468729>

7. Малюк В. И. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 361 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-organizaciya-strategicheskogo-razvitiya-469399>

8. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 176 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-470875>

9. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 336 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-470044>

10. Попов С. А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЙ КУРС 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 481 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-aktualnyy-kurs-468967>

11. Сидоров М. Н. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 158 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-470252>

## 8.2 *Дополнительная литература*

1. Гречко Е. А. ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 157 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/geograficheskie-razlichiya-sistem-korporativnogo-upravleniya-472570>

2. Казакова Н. А. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 469 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/sovremennyy-strategicheskij-analiz-469179>

3. Кузнецова Е. В. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 177 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-portfelem-proektov-kak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-470148>

4. Куприянов Ю. В. БИЗНЕС-СИСТЕМЫ. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 3-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 217 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/biznes-sistemy-osnovy-teorii-upravleniya-477432>

5. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент : Учебное пособие [Электронный ресурс] : РИОР , 2018 - 176 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=372059>

6. Литвак Б. Г. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] , 2019 - 507 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854>

7. Молчанова О. П. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 261 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-nekommercheskih-organizacij-469621>

8. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 463 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/sovremennyy-strategicheskij-analiz-486227>

9. Попов С. А. АКТУАЛЬНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ВИДЕНИЕ — ЦЕЛИ — ИЗМЕНЕНИЯ. Учебно-практическое пособие [Электронный ресурс] , 2021 - 447 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/aktualnyy-strategicheskij-menedzhment-videnie-celi-izmeneniya-468352>

10. Пурлик В. М. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА. Монография [Электронный ресурс] , 2021 - 207 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-operacionnoy-i-strategicheskoy-effektivnostyu-biznesa-476781>

11. Розанова Н. М. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЫ. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 343 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy-470216>

12. Тебекин А. В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 333 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-478107>

13. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. ; Под ред. Фролова Ю.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 154 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov-471817>

14. Шифрин М. Б. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 3-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 321 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-472425>

**8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Курс в ЭОС МУДЛ Стратегический менеджмент базовый курс <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13811>
2. Профессиональный портал "Стратегическое управление" <http://bigc.ru/publications/other/strategy/>
3. Ресурсный центр по стратегическому планированию Стратплан 2019 <http://www.stratplan.ru/>
4. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
5. Стратегический менеджмент вводный курс на платформе СТЕПИК <https://stepik.org/course/58965/syllabus>
6. Центр стратегических разработок РФ <https://www.csr.ru/struktura/>
7. Электронная библиотечная система «РУКОНТ» - Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/>
8. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
9. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <http://znanium.com/>
10. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
11. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/>
12. Электронный журнал "стратегический менеджмент" <https://strategymen.ucoz.ru/>
13. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
14. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

**9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)**

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Мультимедийный комплект №2 (Проектор Sanyo PLC-XD2600, экран Draper Consul 178\*178, запасная лампа)
- Мультимедийный проектор №3 Casio XJ-M146

Программное обеспечение:

- Adobe Acrobat X Pro Russian
- Adobe Captivate 8.0
- iSpring Presenter 7.0
- iSpring Solutions iSpring Russian
- Microsoft Office 2013 Suites and Apps KMS
- Microsoft SharePoint Server Enterprise CAL 2010 Russian

## 10. Словарь основных терминов

**Активы** – ресурсы, которые находятся под управлением организации и от которых в будущем ожидается поток экономических выгод для организации.

**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.

**Бенчмаркинг** – метод, с помощью которого фирма проводит сравнение своей деятельности с практикой других фирм в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность и повысить конкурентоспособность.

**Бюджетирование** – формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и смет – бюджетов по статьям расходов: НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству и структурным единицам (отделениям, заводам и т.д.).

**Вертикальная интеграция** преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

**Видение** – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия. Оно дает возможность предпринимателю определиться с видом деятельности и той позицией, которую он хотел бы занимать на рынке. Внешние коммуникации – это информационное взаимодействие между организацией и внешней средой (со СМИ, потребителями, поставщиками, кредиторами, органами государственного регулирования и т.п.).

**Внешняя среда** – совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы организации. Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов косвенного действия, и микросреду – конкретных субъектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на данного субъекта: потребителей, посредников, конкурентов и других.

**Внутренние коммуникации** – это совокупность связей между внутренними элементами организации.

**Внутренняя среда организации** – это такая часть общего окружения, которая находится в рамках организации.

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров будет 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 заключается 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.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Стоит заметить, что 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. При этом такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Горизонтальная интеграция** преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания совместных предприятий.

**Деловая стратегия** (конкурентная, бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Она представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.

**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.

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

**Задача анализа** – это установление характера и тесноты связи между результативными (зависимыми) и факторными (независимыми) показателями (признаками) в данном явлении или процессе.

**Затраты** – понятие, связанное с производством (в отличие от обмена), которое определяется как денежная сумма, требуемая для создания или производства товара, или услуги.

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

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

**Капитализация** – преобразование средств (части чистой прибыли, дивидендов и др. или всей прибыли) в добавочный капитал, добавочные факторы производства (такие, как средства труда, предметы труда, рабочая сила и т.д.), в результате чего достигается увеличение размера собственных средств.

**Кластерный анализ** – математическая процедура, позволяющая на основе схожести количественных значений нескольких признаков, свойственных каждому объекту какого – либо множества, сгруппировать эти объекты в определенные классы, или кластеры, организовать наблюдаемые данные в наглядные структуры.

**Ключевые факторы успеха** (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха (причины реального успеха, а не возможного), это те характерные черты, которые свойственны всем успешным предприятиям данной отрасли и дают фирме преимущества перед ее конкурентами.

**Конкурентное преимущество** – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами. Конкурентное преимущество всегда является относительным в сравнении с предприятием, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или услуг.

**Конкурентоспособность** - способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.

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

**Конкуренция** - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

**Корневые компетенции фирмы** – знания, умения и связи фирмы, технологические ноу-хау; системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта; внешние контакты и связи, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

**Корпоративная (портфельная) стратегия** – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

**Корпоративная (портфельная) стратегия** - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

**Корреляционный анализ** – раздел математической статистики, посвященный изучению взаимосвязей между случайными величинами.

**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».

**Ликвидность** – способность фирмы в любой момент осуществлять необходимые платежи, характеризуемая соотношением активов того или иного уровня ликвидности (т.е. скорости перевода в денежные средства без потери своей стоимости) и обязательства той или иной степени срочности.

**Линейное программирование** – вид математического моделирования, который служит для поиска оптимального варианта распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими работами. Любая экономическая задача, связанная с оптимизацией (максимизацией или минимизацией) линейной целевой функции (функции прибыли, стоимости) и выраженная в форме системы линейных неравенств (ограничений по рабочей силе, материалам, капиталу), будет задачей линейного программирования.

**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. При этом со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Матрица Бостонской консультационной группы** – форма анализа портфеля фирмы, построенная на модели жизненного цикла, в соответствии с которой бизнес единица или товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

**Матрица Игоря Ансоффа** – форма анализа, построенная на модели «товар – рынок». При выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации.

**Матрица МакКинси (Mc Kinsey)** – матрица портфельного анализа, по осям которой две переменных: привлекательность отрасли и конкурентоспособности СЗХ. Матрица разделена на девять ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как проигрывающие, которые наименее желательны для бизнеса (относительно слабая конкурентная позиция в неприягательных отраслях).

**Международные стандарты оценки (МСО)** – стандарты и руководства, принятые неправительственными организациями: Международным комитетом по стандартам оценки и Европейской группой ассоциаций оценщиков для оценки для оценки имущества, нематериальных активов и интересов бизнеса.

**Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)** – стандарты и интерпретации, регламентирующие правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.

**Миссия** (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с позиции 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.

**Модель 5 конкурентных сил М. Портера** – основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы. Модель пяти сил Портера – метод анализа конкуренции в рамках пяти групп угроз, с которыми может встретиться фирма: 1) соперничество существующих в отрасли компаний; 2) риск входа потенциальных конкурентов; 3) возможность покупателей «торговаться»; 4) давление со стороны поставщиков; 5) угроза появления заменяющих продуктов.

**Модель McKinsey «7S»** – основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль), изменение каждого из которых требует соответствующего изменения остальных шести.

**Обратная интеграция** – это, по существу, ответ на вопрос «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков.

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

**Организационная структура** – это единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами.

**Отраслевой анализ** позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения организации на рынке.

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

**Полная интеграция** – ситуация, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т.е. участвует во всех этапах.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании этого понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений.

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

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

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

**Производственная стратегия** – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия.

**Профиль** - это комплексная оценка предприятия, характеризующая его специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

**Процесс разработки стратегии** - включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

**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.

**Прямая интеграция** - осуществляется путем формирования фирмой собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами.

**PEST-анализ** состоит в выявлении и оценке влияния факторов макро-среды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению, рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**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. Важно заметить, что 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 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.

**Сегмент** – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

**Синергизм (синергия)** – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что пробудет в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Отметим, что термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами.

**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.

**Социальная инновация** – это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом.

**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.

**Стоимость рыночная** – расчетная денежная сумма, за которую состоялся бы обмен имущества на дату оценки между заинтересованным покупателем и заинтересованным продавцом в результате коммерческой сделки после проведения надлежащего маркетинга, при которой каждая из сторон действовала бы, будучи хорошо осведомленной, расчетливо и без принуждения.

**Стратегии интенсивного роста** основываются на способности предприятия эффективно достигать поставленных целей развития на существующем рынке с имеющимся продуктом и технологией.

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

**Стратегическая проблема** – несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям, например, отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями в диверсифицированной организации, недостаточность инноваций и другие.

**Стратегическая сегментация рынка** - исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы.

**Стратегический анализ** – процедура исследования и оценки сравнительного положения фирмы по отношению к другим хозяйствующим субъектам на рынке, а также поиска и отбора стратегических альтернатив. Стратегический менеджмент – область науки и практики современного управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды.

**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.

**Стратегический потенциал предприятия** – совокупность имеющихся ресурсов для разработки и реализации стратегии предприятия, которые дают реальные возможности в конкурентной борьбе, и обеспечивает достижение целей организации в будущем.

**Стратегический стоимостный анализ** – фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам.

**Стратегическое планирование** – процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана на период времени равный периоду реализации стратегии.

**Стратегическое управление** – подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по

стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии.

**Стратегия** – общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами, поставщиками и другими организациями микроокружения, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

**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 вертикальной интеграции** – рост фирмы внутри отрасли за счет добавления новых структур.

**Стратегия внешнеэкономической деятельности** – функциональная стратегия, обеспечивающая выработку правил и приемов поведения фирмы на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг, определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций.

**Стратегия дифференциации** – в стратегическом управлении – 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 инноваций** (стратегия первопроходца) предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

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

**Стратегия интеграционного роста** связана с возможностями объединения с другими элементами отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки.

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – 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.

**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 маркетинговая** – функциональная подсистема корпоративной стратегии коммерческой организации. Данная стратегия нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

**Стратегия обратной интеграции** (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками.

**Стратегия оперативного реагирования** - предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде.

**Стратегия производственная** – функциональная стратегия, представляющая долгосрочную программу конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям: использование производственного персонала; управление качеством продукции; организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации.

**Стратегия прямой интеграции** (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем.

Стратегия роста – базовая стратегия, в основе которой возможны следующие направления: 1) концентрированный рост предполагающий развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль; 2) интегрированный рост – развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами); 3) диверсифицированный рост – развитие на основе проникновения в другие отрасли.

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

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

**Стратегия стабильности** сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Стратегия управления персоналом – функциональная стратегия, цель которой – сформировать такие управленческие воздействия, чтобы настроить персонал фирмы на реализацию общей стратегии фирмы с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее фирме выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

**Стратегия фокусирования** – 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 функциональная** – продолжения стратегий основной и конкуренции, показывающие, какие действия будут предприняты для поддержки общей стратегии бизнеса и достижения функциональных целей.

**Сфера бизнеса** – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и выяснения в нем своего конкретного места и возможностей по отношению к конкурентам. Вопросы идентификации бизнеса в конкурентной среде отражаются в формулировке миссии организации.

**Факторный анализ** – системное изучение и измерение воздействия различных факторов на величину результативных показателей. Анализ позволяет перевести сравнение в

область количественных оценок и определить главные причины отклонений, чтобы понять, какие области бизнеса стоит развивать, чтобы добиться превосходства над конкурентами.

**Финансовая стратегия** предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.

**Франчайзинг** – вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за данные права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Функциональные стратегии** - стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

**Цель стратегическая** – конечное состояние, желаемый результат, для достижения которого организация готова приложить необходимые усилия.

**Цепочка создания ценности** – способ структурирования основных и вспомогательных процессов по созданию ценности, применяемый для анализа стратегических возможностей фирмы. Анализ позволяет отслеживать функции и процессы по разработке, производству, продаже, доставке и поддержке продукта или услуги.

**Цепочка ценностей М. Портера** – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

**Частичная интеграция** – это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

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

BSC (Balanced Scorecard Card) – сбалансированная система показателей (ССП) – инструмент управления эффективностью развития компании по четырем равнозначным направлениям: финансы, клиенты, персонал, внутренние процессы.

GAP-анализ (англ. Gap – разрыв) – метод анализа целей и стратегий, который позволяет найти путь от текущего состояния к желаемому и исходит из того, что главной задачей формирования и реализации стратегий является преодоление разрыва между тем, что есть и что должно быть.

PEST анализ – Метод анализа макроокружения, заключающийся в составлении перечня четырех групп факторов внешней среды и выявлении тенденций их развития: P – Political-Legal, E– Economic, S – Sociocultural, T– Technological), или в русской транскрипции – ПЭСТ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический факторы).

SWOT анализ – аббревиатура от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Метод комплексного анализа сильных и слабых сторон фирмы и оценки возможностей и потенциальных угроз.

SPACE анализ (англ. Space – пространство) – метод анализа стратегического положения предприятий на развернутой матрице с четырьмя шкалами оценки групп факторов: стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала.