

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Государственное и муниципальное
управление

Год набора на ОПОП
2020

Форма обучения
очная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент базовый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утв. приказом Минобрнауки России от 10.12.2014г. №1567) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Веролайн С.И., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Sergey.Verolaynen@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 12.04.2023 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000A8E613
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000A8E616
Владелец	Варкулевич Т.В.

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» является развитие компетенций и способностей решения проблем и задач в области стратегического менеджмента, в том числе развитие навыков выявления и оценки сильных и слабых сторон организации, проведения стратегического анализа конкретных ситуаций; выявления стратегических проблем, оценки стратегических вариантов, выработки стратегических направлений развития, построения 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 организаций;
- развитие индивидуального потенциала, способностей к творческому, системному и стратегическому мышлению.

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	
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (Б-ГУ)	ПК-2	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику	Знания:	методов и технологий управления персоналом и его реализацией в целях достижения стратегических целей и задач организации;
			Знания:	основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации;
			Умения:	использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;

		организационной культуры	Умения:	разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;
			Навыки:	владения технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации для решения стратегических задач и реализации корпоративной миссии;
			Навыки:	использования современных инструментов управления человеческими ресурсами в целях реализации стратегии организации;
			Навыки:	формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации задач развития организации и управления человеческими ресурсами;

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

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. В результате освоения дисциплины, обучающиеся должны овладеть основным теоретическим понятийным аппаратом в области практического использования понятий, моделей и инструментов стратегического менеджмента для обеспечения деятельности органов государственной и муниципальной власти, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, иметь представление о взаимосвязи дисциплины с гражданским, финансовым, налоговым, бюджетным законодательством РФ, а также пользоваться основными знаниями и умениями из области стратегического менеджмента в системе государственного и муниципального управления. Дисциплина является базисом для изучения в последующем экономических дисциплин, при прохождении производственной практики, выполнении различных учебных и научно-исследовательских работ, а также необходима для подготовки выпускной квалификационной работы и выборе сферы будущей профессиональной деятельности выпускника.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Государственное и муниципальное управление», «Инвестиционный анализ», «Инновационный менеджмент», «Основы менеджмента», «Теория принятия решений», «Управление персоналом». На данную дисциплину опираются «Оценка регулирующего воздействия», «Проектный менеджмент базовый курс».

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 обуче- ния	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		
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	ОФО	Бл1.ДВ.3	6	4	55	18	36	0	1	0	89	Э

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

5.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

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 ОФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Современная концепция стратегического управления	2	4	0	14	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	5	10	0	15	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: основные объекты, методы и модели	5	8	0	15	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	Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки	2	5	0	15	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	5	0	15	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	4	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
Итого по таблице		18	36	0	89	

5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Современная концепция стратегического управления.

Содержание темы: Общая концепция стратегического управления. Эволюция и этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Стратегический 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 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: основные объекты, методы и модели.

Содержание темы: Среда организации. 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 Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.

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, роль заинтересованных сторон 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 и на портале Госслужбы.

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 объеме 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, использующихся 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 МуДЛ. 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. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203> (дата обращения: 24.01.2024).

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366> (дата обращения: 24.01.2024).

3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857> (дата обращения: 24.01.2024).

4. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511532> (дата обращения: 24.01.2024).

5. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513012> (дата обращения: 24.01.2024).

6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512182> (дата обращения: 24.01.2024).

7. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510959> (дата обращения: 24.01.2024).

8. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512393> (дата обращения: 24.01.2024).

8.2 Дополнительная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185> (дата обращения: 24.01.2024).

2. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и

доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512289> (дата обращения: 24.01.2024).

3. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511752> (дата обращения: 24.01.2024).

4. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127> (дата обращения: 24.01.2024).

5. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510458> (дата обращения: 24.01.2024).

6. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512356> (дата обращения: 24.01.2024).

7. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510702> (дата обращения: 24.01.2024).

8. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513928> (дата обращения: 24.01.2024).

9. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514517> (дата обращения: 24.01.2024).

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

1. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» — <http://www.consultant.ru/>

2. Курс в ЭОС МУДЛ Стратегический менеджмент базовый курс <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13811>

3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"

4. Профессиональный портал "Стратегическое управление" <http://bigc.ru/publications/other/strategy/>

5. Ресурсный центр по стратегическому планированию Стратплан 2019 <http://www.stratplan.ru/>

6. Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
7. Центр стратегических разработок РФ <https://www.csr.ru/struktura/>
8. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prilib.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
- Microsoft SharePoint Server Standard CAL 2010

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 то вара 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 непритягательных 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 уяснения 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.