

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Экономика



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

**Программа дисциплины**  
Стратегическое планирование Б1.В.ОД.14

Направление подготовки: 38.03.01 - Экономика

Профиль подготовки: Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Хисамова Э.Д.

**Рецензент(ы):**

Ахметова И.А.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Демьянова О. В.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: экономика):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 950022518

Казань  
2018

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Хисамова Э.Д. кафедра экономики производства Институт управления, экономики и финансов , EDHisamova@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель - дать системные знания теории разработки и принятия стратегических решений, направленных на до-стижение целей организации, и практические навыки выбора и обоснования стратегии организации, реализация которой обеспечит эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию ее к меняющимся внешним условиям.

В процессе изучения дисциплины необходимо решить следующие задачи:

- изучить методологические основы стратегического планирования организации;
- исследовать базовые модели стратегического планирования и альтернативные модели стратегического выбора;
- рассмотреть структуру и содержание этапов процесса стратегического планирования;
- изучить основные аналитические инструменты оценки и анализа внешних возможностей и угроз, внутрен-них сильных и слабых сторон организации;
- обосновать применение конкретных методов и инструментов стратегического планирования в формирова-нии и выборе стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- изучить государственные и интернациональные особенности стратегического планирования.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.14 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.01 Экономика и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

Данная учебная дисциплина включена:

- по профилю "Экономика предприятий и организаций" в раздел Б3.В.4 профессионального цикла дисци-плин и относится к вариативной части. Осваивается на третьем курсе (6 семестр);
- по профилю "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" в раздел Б3.ДВ.6 профессионального цикла дисциплин и относится к дисциплинам по выбору вариативной части. Осваивается на четвертом курсе (7-8 семестры).

Изучению дисциплины "Стратегическое планирование" предшествует освоение следующих дисциплин: "Экономика организаций", "Корпоративные финансы", "Статистика", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Фи-нансовый учет и отчетность".

Дисциплина "Стратегическое планирование" способствует освоению следующих дисциплин: "Бизнес-планирование", "Финансовое планирование и бюджетирование", "Налоговое планирование".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-4 (профессиональные компетенции)	- способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для обоснования выбора проекта стратегического плана (ПК-4);

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-5 (профессиональные компетенции)	- способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей оптимизации устойчивого долгосрочного развития организации, анализировать результаты расчетов и обосновать проект стратегического плана для конкретного предприятия (ПК-5);
ПК-6 (профессиональные компетенции)	- способен на основе описания экономических процессов и явлений обосновывать экономические прогнозы, программы и проекты устойчивого социально-экономического развития предприятия и организации; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты для исследования вариантов эффективного хозяйственно-экономического развития на различных уровнях экономики (ПК-6);
ПК-7 (профессиональные компетенции)	- способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для обоснования выбора стратегического плана развития организации (ПК-7);

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- сущность и содержание различных подходов стратегического планирования;
- особенности базовых и альтернативных моделей стратегического планирования;
- основные этапы процесса стратегического планирования и их содержание;
- подходы к формированию и разработке стратегического плана организации;
- основные составляющие процесса выработки стратегии организации на краткосрочную и дол-госрочную перспективу;
- методы анализа внешней и внутренней среды организации, инструменты выработки стратегии;
- практику расчета основных экономических показателей, характеризующих объекты стратегического планирования;

2. должен уметь:

- формировать основные элементы процесса целеполагания и проводить стратегическую сегментацию рыночного окружения организации;
- обосновывать выбор базовой или альтернативной стратегии развития организации;
- выявлять и анализировать проблемы при анализе конкретных ситуаций в процессе формирования и раз-работки стратегического плана организации, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- применять аналитические методы и стратегические инструменты в процессе выработки стратегии орга-низации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- графически представлять матричные инструменты стратегического планирования;
- проводить расчеты основных экономических показателей и оценивать полученные результаты с после-дующей выработкой стратегических решений;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональ-ной деятельности;

### 3. должен владеть:

- методами расчета основных экономических показателей стратегического плана организации и методики оценки полученных результатов с последующей выработкой стратегических решений;
- аналитическими методами и стратегическими инструментами в процессе выработки стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- методикой балансировки набора стратегических зон хозяйствования по стадиям жизненного цикла спроса и экономическим показателям в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе;
- методами оценки гибкости стратегических зон хозяйствования и организации с разработкой комплекса мер по ее усилению;
- способами оценки синергизма стратегических зон хозяйствования и организации;
- навыками управления стратегическим набором СЗХ при множественных ориентирах развития стратегии организации.

### 4. должен демонстрировать способность и готовность:

- проведения анализа и оценки внешнего и внутреннего окружения организации;
- применения инструментов стратегического планирования в процессе выработки стратегии организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- осуществлять балансировку набора стратегических зон хозяйствования по стадиям жизненного цикла спроса и экономическим показателям в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе;
- оценивать гибкость стратегических зон хозяйствования и организации с разработкой комплекса мер по ее усилению;
- определять влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции;
- исследовать синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию и синергизм факторов, влияющих на потенциал фирмы;
- рассматривать процесс управления стратегическим набором СЗХ при множественных ориентирах развития стратегии организации;
- применения на практике полученных навыков расчета основных экономических показателей стратегического плана организации;
- учитывать отраслевые особенности разработки стратегического плана организации.

## 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 6 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

#### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования.	6		2	4	0	
2.	Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации.	6		2	2	0	
3.	Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП.	6		2	2	0	
4.	Тема 4. . Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательности СЗХ	6		2	2	0	
5.	Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации.	6		2	2	0	
6.	Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопара-метрических матриц ?Дженерал ?Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).	6		2	2	0	
7.	Тема 7. . Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития.	6		2	2	0	
8.	Тема 8. . Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации	6		2	2	0	

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
9.	Тема 9. Концепция синергии зма , методы оценки синергетического эффекта.	6		2	2	0	
10.	Тема 10. . Формирование корпоративной социальной ответственности(КСО)и стратегии социальной ответственности организации.	6		2	2	0	
11.	Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО.	6		2	2	0	
12.	Тема 12. 12.Стратегические основы технологий	6		2	2	0	
13.	Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.	6		2	2	0	
	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	Экзамен
	Итого			26	28	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования.**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**



Понятие ?стратегическое планирование? в литературных источниках зачастую не имеет четкого определения. Известно, что стратегическое планирование зародилось и получило наибольшее развитие в военной области и означало ?искусство генерала? находить правильные пути к достижению победы. Ныне оно уже не является монополией военных, став достоянием других сфер деятельности. Американский ученый Р. Акофф отмечает, что о стратегическом планировании ?правильно думать как об управлении неким сонмом (НАБОРОМ) проблем, проблемным месивом?. Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности предприятия. Стратегические планы определяют основные направления развития предприятия, в них обозначаются определенные ?ниши? для хозяйственной деятельности, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования. Стратегическое планирование характеризуется следующими обстоятельствами: 1) неопределенность, подвижность рыночной среды, присущая рыночной системе хозяйствования, которая обуславливает необходимость выработки соответствующей направленности развития предприятия. Планирование позволяет предприятию попытаться избежать рисков или, по крайней мере, ослабить их негативные последствия, а также обеспечить дальнейший его рост, т.е. оно является инструментом преодоления неопределенности и способом прояснения внутренних и внешних условий деятельности предприятия; 2) научно-технический прогресс, приводящий к коренным качественным преобразованиям производства и усилению его влияния на конкурентоспособность предприятия, требует предвидеть возможные результаты НТП и заблаговременно осуществлять мероприятия по их использованию или переориентированию деятельности предприятия. Применение стратегического планирования создает важнейшие преимущества в функционировании предприятия: - подготавливает предприятие к изменениям во внешней среде: - увязывает его ресурсы с изменениями внешней среды: - проясняет возникающие проблемы; - координирует работу его различных структурных подразделений; - улучшает контроль на предприятии. Эти обстоятельства наполняют новое содержание понятие ?стратегическое планирование? и определяют его так же как способ реализации стратегии, принятой хозяйствующим субъектом. Современное сложное и быстроменяющееся (турбулентное) окружение, в котором функционирует организация, требует большей гибкости в системах планирования. Это способствует их совершенствованию, снижая степень формализации, приводя к более короткому горизонту планирования и соответственно более частым корректировкам планов. По данным центра экономических конъюнктур при правительстве РФ такой документ как стратегия развития предприятия на несколько лет имеет уже каждое 3-е предприятие РФ. СП в большей степени развита в отраслях с экспортной ориентацией и ВПК.

#### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования устойчивого развития на различных уровнях экономики. Анализ исторической ретроспективы стратегического мышления: от Сунь Цзы до К.Омае . Этапы эволюции стратегического планирования(СП). Классификация концепций СП по П.Дойлю, И.Ансоффу, Г.Минцбергу, О. Сухареву. Постиндустриальная эпоха и необходимость новой парадигмы планирования ? стратегического планирования. Глобализация и глокализация экономики. Признаки глобализации экономики по В. Ефремову: усиление роли и влияния транснациональных компаний; возникновение супер (гипер-) конкуренции; конвергенция глобального производства и глобального маркетинга. Возможность оценки уровня глобализации на макро-, мезо- и микро-уровнях экономики. Процедура СП: стратегическое прогнозирование, программирование, проектирование. Уровни стратегического программирования: макроэкономический, межотраслевой, региональный, муниципальный, уровень организаций. Понятие методологии СП. Подходы к планированию П. Дойля: бюджетное, долгосрочное, стратегическое, интерактивное. Методы СП: программно-целевые, матричные, балансовые, нормативные, экспертные, экономико-математические. Логика и логистика СП: интегрированный комплекс принципов стратегического планирования. Использование основных принципов управления У.Уткина; общих принципов планирования А. Файоля и Р. Акоффа, специфических (локальных) принципов стратегического планирования при формировании программных документов ? стратегических планов (сп) развития на всех уровнях национальной экономики.



## **Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации.**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Возникновение экономической концепции СП исследователи относят к 50-м годам XX века в связи с внедрением процедуры СП в большинстве крупных корпораций Америки и эпохой индустриальных отношений. Российские исследователи (Ефремов, Маркова, Найденков) ссылаются на родоначальника СП - Сунь Цзы, которому приписывают авторство книги ?Искусство стратегии?, написанной около 2,5 тыс. лет назад в Древнем Китае. Принцип стратегического управления государством и войсками, разработанный Макиавелли, Наполеоном до сих пор используется на практике при определении программы развития различных государств. Слово ?стратегия? имеет греческое происхождение и означает, искусство или наука быть полководцем. Применительно к экономике оно широко стало применяться в 70-х годах, в связи с распространением идей основателя школы планирования, И. Ансоффа. В своей работе ?Корпоративная стратегия? он дал следующее определение: ?Стратегия ? есть набор правил для принятия решений, которым организация руководствуется в своей деятельности?. До И. Ансоффа разработкой макроэкономических основ стратегического мышления занимались А. Чандлер, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Минцберг и др. Стратегия, по определению А. Чандлера (1962 г.) - метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов Стратегия ? это метод определения конкурентных целей организации (Гарвардская школа бизнеса (1965 г.). Стратегия - способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны (М. Портер, 1980-1985 гг.). Стратегия - последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений (Г. Минцберг, 1987 г.). Г. Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти "П": □ план действий; □ прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; □ порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; □ позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; □ перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться

### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации  
Функциональная модель стратегического плана организации. Базовые модели составления стратегического плана: модель Гарвардской школы бизнеса; модель стратегического плана И. Ансоффа; модель Г. Стейнера. Современный подход к моделированию процесса составления стратегического плана Д. Хасси. Подсистемы функциональной модели стратегического планирования. Процесс целеполагания ? определяющий этап процедуры СП. Комплекс элементов целеполагания: предназначение, идеалы, видение, миссия, цели, задачи организации. Концепция видения по Д. Аакеру. Миссия организации: виды, содержание. Требования к формулированию миссии. Цели организации: понятие, виды, требования, перечень основных целей. SMART-характеристики целей. Пирамида стратегического мышления. Диагностика этапов стратегического планирования: целеполагание, ситуационный анализ, выбор альтернативы развития, стратегическая сегментация, стратегическое позиционирование, обоснование выбора портфельной, конкурентной, деловой (коммерческой) стратегий и стратегии социальной ответственности организации. Ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды обитания организации. Макроокружение, рабочее окружение и внутренняя среда организации. Методы анализа и диагностики дальнего и ближнего окружения: PEST (СТЭП) ? анализ, SWOT (ССВУ)- анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ профиля среды, корреляционный SWOT-анализ. Трехкомпонентная шкала оценки нестабильности внешней среды обитания организации по И. Ансоффу. Анализ внутренних проблем предприятия. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Сильные и слабые стороны деятельности организации. Применение корреляционного SWOT-анализа для обоснования выбора стратегических альтернатив: интенсивный рост, совместные предприятия и/или интеграция; интеграция и/или диверсификация; отказ от владения, ликвидация. Стратегические альтернативы развития: рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание.

## **Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП.**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед фирмой стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала. Концепция стратегической сегментации бизнеса позволяет ей добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды. Для фирмы и ее подразделений необходимо проводить сегментацию окружения и оценивать влияние возможных изменений условий среды во всем их многообразии. Стратегическая сегментация – разделение всего окружения рынка (или отдельных его частей) на отдельные группы (сегменты), на которые фирма имеет (или хочет получить) выход и которые соответствуют ее стратегическим интересам. Сегмент, в переводе с латинского языка, означает доля, отрезок. Значение сегментации достаточно разнообразно: 1) выявляет первичные объекты стратегического руководства и структурирует благодаря этому элементарные стратегии; 2) организует (направляет) процесс изучения потребностей и перспектив окружения фирмы; 3) может инициировать реформирование организационной структуры и системы управления (поскольку ставит вопросы подготовки информации, принятия решений, адресации задач, разграничения ответственности и т.п.); 4) сама является компонентом стратегии (в той мере, в какой структурирует представления разработчиков о конкурентах и других внешних факторах и влияет на выбор позиций фирмы, ее намерения и цели). Сегментация не имеет стандартных правил и поэтому ситуативна: фирма сама должна разобраться, для каких комбинаций продуктов и рынков следует сформулировать целостные самостоятельные стратегии, не пересекающиеся с другими стратегическими программами. В то же время допустимо говорить о некоторых общих принципах: 1) рассматриваются только внешние рынки (соответственно, выпадают внутрифирменные поставки товаров и услуг); 2) подразумевается хотя бы приблизительная однородность выделенных сегментов (относительно определенных критериев (или их комбинаций), в качестве которых практикуются, в частности, родственность продуктов, характер удовлетворяемой потребности, общность технологической базы, принадлежность потребителей к определенной целевой группе, региональный фактор и др.); 3) предполагается четкая идентификация конкурентов; 4) подразумеваются измерения эффективности в терминах прибылей и убытков. Экстраполяция прежних результатов деятельности фирмы не позволяет оценить возможные изменения условий внешней среды. Поэтому необходимо изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния окружения. Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход.

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП Стратегическая сегментация: понятие, принципиальное отличие от маркетинговой сегментации. Принципы стратегической сегментации. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ): понятие, необходимость их выделения на современном этапе. Стратегические хозяйственные центры (СХЦ): понятие, основные признаки их организации. Достоинства и недостатки СХЦ. Взаимосвязь стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров, виды взаимосвязи. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования. Особенности выделения зон стратегических ресурсов (ЗСР) и групп стратегического влияния (ГСВ). Жизненные циклы спроса и технологии, жизненный цикл товара, кривая Гомперта. Необходимость изучения эволюции жизненных циклов, при определении стратегии. Основные этапы развития спроса и технологии по Гомпарту, их характеристики, направления стратегий на этапах жизненного цикла. Факторы, влияющие на продолжительность жизненного цикла спроса и технологии.

#### **Тема 4. . Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательности СЗХ**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

После определения СЗХ, с которыми фирма намерена работать в будущем, необходимо решить три взаимосвязанные задачи: 1. Ранжировать все выделенные СЗХ по признаку приоритетности. 2. Определить конкурентный статус каждой СЗХ 3. Проверить набор СЗХ на осуществимость. Для решения поставленных задач применяются различные методы. Решение первых двух задач обеспечивается следующими методами: 1. Матрица БКГ (BCG) 2. Оценка привлекательности СЗХ 3. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) с учетом стратегического норматива и норматива возможностей. Для решения третьей задачи используется методика проверки СЗХ на осуществимость. Основное внимание в модели БКГ (BCG) сосредотачивается на потоке денежной наличности фирмы, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в функциональной зависимости от темпов роста рынка (ТРР) и относительной доли фирмы по сравнению с долей ведущего конкурента на этом рынке (ОДР). Темпы роста бизнеса фирмы определяют темп, в котором фирма будет использовать денежную наличность. Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода фирмы. В модели БКГ (BCG) основной коммерческой целью фирмы является рост прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этой цели, ограничивается четырьмя вариантами: 1. Увеличение доли бизнеса фирмы на рынке. 2. Борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке. 3. Максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке. 4. Освобождение от данного вида бизнеса. Графически модель БКГ (BCG) представляет собой матрицу 2x2, на которой области бизнеса (СЗХ) изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка (перспективы роста спроса) (ось Y) и величинами относительной доли фирмы на соответствующем рынке (относительная доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента) (ось X) (см. рис. 2). Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область (СЗХ), характерную для исследуемой фирмы. Диаметр окружности будет пропорционален темпам (перспективам) роста рынка (ТРР). Заштрихованный сегмент внутри окружности обозначает относительную долю рынка по сравнению с долей ведущего конкурента (ОДР).

#### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Тема 4. Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательности СЗХ. Модель BCG (БКГ), ее значение и описание. Правила и параметры построения матрицы BCG (БКГ). Характеристика предлагаемых стратегий СЗХ по матрице BCG (БКГ). Достоинства и недостатки матрицы BCG (БКГ), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Алгоритм оценки привлекательности СЗХ. Формула расчета оценки привлекательности СЗХ. Критерии оценки роста, рентабельности, уровня нестабильности. Ранжирование оценок привлекательности СЗХ: высокая, средняя, низкая.

#### **Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации.**

#### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Существуют различные подходы к определению КСФ. И.Ансофф трактует понятие КСФ как позицию фирмы в конкуренции. КСФ, по мнению И.Ансоффа, является результатом взаимодействия трех факторов: 1) относительного уровня стратегических капиталовложений фирмы в СЗХ, обеспечивающих конкурентный статус на основе эффекта масштабов выпуска отдельных видов продукции, а также эффекта масштабов деятельности фирмы в целом; 2) конкурентной стратегии. Она позволяет разграничить позиции фирмы и ее конкурентов; 3) мобилизационных возможностей фирмы. Они состоят в том, что стратегии обеспечивается эффективная поддержка после того, как стратегия принята. По М.Портеру конкурентную рыночную позицию фирмы определяют ее конкурентные преимущества: более низкие издержки на производство и реализацию товаров и дифференциация товаров. Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью носит U - образный характер, как показано на рисунке. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Фирма, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако фирма может "завязнуть в середине", если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществом по общим издержкам. В отличие от матрицы "Бостонской консалтинговой группы" и программы PIMS, согласно модели Портера, небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации Конкурентный статус организации: понятие, необходимость и позиции оценки. Зависимость рентабельности организации от объема стратегических капитальных вложений. Структура стратегических капитальных вложений. Методика оценки конкурентного статуса организации с позиции стратегических капитальных вложений. Виды и характеристики конкурентной стратегии, факторы, ее определяющие. Оценка конкурентного статуса организации с позиций эффективности конкурентной стратегии. Факторы, влияющие на потенциал организации. Оценка мобилизационных возможностей (потенциала) организации при осуществлении стратегии. Конкурентный статус организации с учетом уровня стратегических капитальных вложений, стратегического норматива, норматива возможностей и выбор позиции в конкуренции: сильный, средний, слабый.

**Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопара-метрических матриц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**



Полученные результаты оценки привлекательности СЗХ и оценки конкурентного статуса фирмы дают возможность построить для каждой СЗХ такой вариант матрицы, который будет лишен недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно упрощенность ее элементов вертикального и горизонтального построения. В матрице Дженерал-Электрик/Мак-Кинзи (General Electric GE/McKinsey) вместо показателя роста объема использован параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус фирмы. Метод записи соответствующих данных, примененный в матрице БКГ, пригоден также и для матрицы МК. В соответствии с этой матрицей принимаются решения того же типа, что и в предыдущей матрице БКГ. ?Звезды? - оптимизировать, ?Дойные коровы? - извлекать полную выгоду, ?Дикие кошки? - усилить или удержать, ?Собаки? - уйти (с. 25 пособия). В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при различных уровнях конкуренции. Однако Бостонская матрица сохраняет свое значение в качестве упрощенного аналитического метода для тех СЗХ, которые продолжают расти устойчивыми темпами и в стабильных условиях и в которых прочность конкурентного статуса фирмы измеряется ее относительной долей рынка. Первоначальные варианты обеих матриц были подвергнуты критике за то, что в них упрощенно представлена сложность реальной структуры деятельности, в виде таблицы из 4 клеток. Этот недостаток был преодолен такими фирмами, как ?Шелл? (Shell) и др., применившими формат 3Х3 и 4Х4. Матрица такого типа представлена на с.26 пособия. Правила принятия решений о выборе позиции таковы: квадрат 1 (сильный КСФ, низкая привлекательность ? извлечь максимальную выгоду или уйти); квадрат 2 (средний КСФ, низкая привлекательность ? медленно уходить); квадрат 3 (слабый КСФ, низкая привлекательность ? уходить быстро, медленно или остаться); квадрат 4 (сильный КСФ, средняя привлекательность ? реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду); квадрат 5 (средний КСФ, средняя привлекательность ? извлечь максимальную выгоду или уйти); квадрат 6 (слабый КСФ, средняя привлекательность ? остаться или медленно уходить); квадрат 7 (сильный КСФ, высокая привлекательность ? инвестировать или удержать позиции); квадрат 8 (средний КСФ, высокая привлекательность ? инвестировать, реинвестировать прибыль); квадрат 9 (слабый КСФ, высокая привлекательность ? инвестировать, реинвестировать, уходить) Таким образом, Если будущий КСФ прочен и привлекательность СЗХ велика, управляющие должны решить: увеличить ли вложения в данную СЗХ или стараться удержать данную позицию. Чтобы определиться, имеются правила принятия решений.

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопараметрических матриц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM) Модель GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), ее значение, описание, варианты. Правила и варианты решений по выбору позиций в конкуренции по матрице GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи) 2Х2 и 3Х3. Границы применения матрицы. Достоинства и недостатки матрицы GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности: модель Shell/DPM (Шелл/ДПМ). Структура модели, сильные и слабые стороны. Модель McKinsey-7S (МакКинзи-7С): элементы модели и последовательность преобразований при анализе семи факторов модели. Алгоритм проверки набора СЗХ на осуществимость методом McKinsey (МакКинзи): проверка перспектив рентабельности, отдачи капитальных вложений, времени, обеспеченности инвестициями. Условия проверки. Оптимальный подход к формированию портфеля инвестиций.

#### **Тема 7. . Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития.**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Матрицы, рассмотренные ранее, предназначены для оптимизации деятельности фирмы в краткосрочной перспективе. Анализ позиций фирмы с помощью этих матриц не дает ответа на следующие вопросы: 1. Каким должен быть набор СЗХ на длительную перспективу, в частности какие зоны хозяйствования фирма будет стремиться освоить или покинуть. 2. Как можно защитить этот набор от разрушительного воздействия неожиданных событий. Как сократить стратегическую уязвимость. 3. Какого рода взаимозависимость и сходство будут поддерживаться между СЗХ. 4. Как фирма сумеет подготовиться к тому, чтобы использовать будущие технологические прорывы и области растущего спроса. 5. Какими практическими мерами можно реализовать намеченную стратегию. Если оценка привлекательности покажет, что имеющийся у фирмы набор СЗХ недостаточно перспективен или же краткосрочные перспективы сильно отличаются от долгосрочных, следует дополнить анализ стратегических позиций соотношением между наборами СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Проблема состоит уже не в том, чтобы добиться изменения конкурентного статуса фирмы ради оптимизации краткосрочных результатов ее деятельности, а в том, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью.

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 7. Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования. Дифференциация понятий ?отрасль? и ?рынок? в стратегическом планировании. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях Хофера/Шендела (Hofer/Shendel) и АДЛ (ADL/LC). Матрица баланса жизненных циклов: необходимость, цели и задачи применения. Краткосрочная перспектива. Долгосрочная перспектива. Расчет показателей матрицы баланса жизненных циклов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Принятие решений относительно изменения набора СЗХ согласно выбранным конкурентной и портфельной стратегиям. Инструменты балансировки финансовых показателей портфеля организации: RONA- граф модели ADL, метод SPACE.

#### **Тема 8. . Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации**

##### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

В условиях глобальной экономики фирмы сталкиваются с большим количеством позитивных и негативных неопределенностей внешней среды. Условия российского рынка отличаются высокой скоростью происходящих изменений и противоречивостью наблюдаемых тенденций. Существует много случаев, когда технологические прорывы, политические события, изменения в структуре рынков и в поведении потребителей застают фирмы врасплох, вынуждая их прибегать к экстренным мерам. Резкое нарушение сложившегося порядка можно назвать неожиданностью. Частота неожиданного возникновения стратегических проблем в будущем для фирмы возрастет. Нельзя точно знать произойдет она, и если да, то когда именно. Поэтому трудно и подчас невозможно заранее подготовиться к неожиданности так, как обычно готовятся к прогнозируемым явлениям и тенденциям. Если фирма хочет быть готовой к неожиданностям благоприятного характера, либо снизить свою стратегическую уязвимость, вместо сопоставления наборов СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективах, она должна использовать другие принципы подготовки. Один из этих принципов ? стратегическая гибкость. Способность (умение) фирмы разрабатывать и адекватно корректировать стратегию в ответ на внутренние и внешние изменения среды называется стратегической гибкостью. Стратегическая гибкость означает, что стратегический набор СЗХ должен быть сформирован таким образом, чтобы возникновение одной стратегической проблемы не нанесло ущерба всему набору СЗХ и фирме в целом. При проявлении внешней стратегической гибкости: - фирма должна убедиться в том, что ни от одной из своих СЗХ она не зависит настолько, чтобы ей угрожали серьезные потрясения; - затем убедиться в том, что взаимодействие этих СЗХ не создает такой уязвимости, чтобы возникновение одной единственной стратегической проблемы могло нанести фирме и всему набору СЗХ значительный ущерб. Проблему стратегической уязвимости можно решить, выбирая такие СЗХ, зоны стратегических ресурсов и группы внешнего влияния, которые зависят от различных технологий и требуют разнородных экономических, культурных и политических условий, так что неожиданные события в одной области не смогут сказаться на другой.

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 8. Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации Понятие стратегической гибкости. Внешняя и внутренняя стратегическая гибкость. Принцип стратегической гибкости в управлении набором СЗХ. Уязвимость фирмы от внешних и внутренних неожиданностей. Определение степени уязвимости. Оценка стратегической гибкости СЗХ и организации. Последовательность оценки стратегической гибкости: характеристика неожиданностей, оказывающих влияние на деятельность организации; оценка степени влияния неожиданности с позиций возможности и угроз; оценка вероятности возникновения неожиданности и оценка вероятного воздействия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Установление ориентировочного показателя гибкости для всего набора СЗХ и организации. Комплекс мер для усиления стратегической гибкости организации.

### **Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта.**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

В 60-е гг. XX-го века И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы была предложена концепция синергизма. По первоначальному смыслу эта концепция представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных СЗХ. Источником синергизма может служить: - использование одних и тех же производственных мощностей или общефирменных служб; - взаимодополняемость, когда определенные приемы управления одним подразделением (производственным) дополняют приемы управления другим (сбытовым). Преимущества синергизма определяются, как  $2+2=5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее отделениям (или СЗХ) без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости. Явление, когда доход от совместных действий существенно больше, чем сумма доходов индивидуальных усилий, называется эффектом синергизма. Существует понятие возможного негативного синергического эффекта  $2+2<4$ , особенно в области общекорпоративного управления. Этот эффект объясняется тем, что у некоторых фирм в составе набора СЗХ появляются такие зоны, которые резко отличаются от остальных по уровню нестабильности и критическим факторам успеха. Значение концепции синергизма, или взаимосвязи, заключается в том, что она помогает обеспечить более (или не менее) высокую рентабельность капиталовложений при комбинации СХЦ, чем в тех случаях, когда они управляются раздельно. Выбирая степень синергизма для конкретной фирмы, ее руководство должно исходить из следующего: 1. Есть ли у данной фирмы традиция использования синергического эффекта. 2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает ее руководство, и какого рода управленческим опытом оно располагает. 3. Какие изменения будут задаваться условиями внешней среды. Таким образом, чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем больше будет значение синергизма для достижения успеха.

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта Концепция синергизма и порядок изменения набора видов деятельности. Понятие и типы синергизма. Методы оценки синергизма. Направления оценки синергизма: синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию; синергизм факторов, влияющих на потенциал фирмы. Порядок оценки синергизма по матрице взаимной поддержки СЗХ. Уровень синергизма в действующих и потенциальных линиях связи. Синергические ориентиры.

### **Тема 10. . Формирование корпоративной социальной ответственности(КСО)и стратегии социальной ответственности организации.**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**



Набор СЗХ должен удовлетворять шести конкретным ориентирам: 1. Краткосрочные перспективы роста. 2. Долгосрочные перспективы роста. 3. Краткосрочная рентабельность. 4. Долгосрочная рентабельность. 5. Стратегическая гибкость. 6. Синергизм. Все они обращены к решению задач, которые дополняют обеспечение таких аспектов хозяйственной деятельности фирмы, как оптимизация, поддержание стабильности показателей роста и рентабельности. Некоторые фирмы берут на себя (добровольно либо под давлением) еще и обязательства социального характера, решение которых, как правило, снижает результаты хозяйственной деятельности. Одно из таких обязательств, имеющее в настоящее время своих сторонников, состоит в поддержании определенного уровня занятости. Однако, даже при отсутствии дополнительных социальных обязательств ориентиры деятельности фирмы всегда противоречивы: - предпочтение отдается краткосрочным показателям роста и рентабельности, и тем самым подрываются долгосрочные; - слишком широкая диверсификация, проводимая для уменьшения уязвимости, подавляет синергизм и эффективность работы отдельных СЗХ.. Таким образом, при управлении стратегическим набором СЗХ могут возникнуть противоречия между тремя группами краткосрочных и долгосрочных ориентиров: - рентабельностью и ростом объемов продаж; - рентабельностью и гибкостью; - гибкостью и синергизмом. Если фирме приходится преследовать множественные цели, они должны быть распределены в порядке приоритетности, чтобы можно было найти компромиссные сочетания противоречивых решений. Приоритеты зависят от того: а) что предпочитает руководство фирмы и ее ведущие акционеры, и чего они добиваются: текущих прибылей или долгосрочных доходов от возрастания рыночной стоимости их акционерного капитала; б) как велика разница между результатами деятельности, прогнозируемыми посредством экстраполяции, и контрольными показателями, которые фирма устанавливает в соответствии со своими ориентирами; в) насколько невниманием к некоторым ориентирам? таким, как гибкость или социальные обязательства фирмы, поставит под угрозу ее стабильность и само существование.

#### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности (КСО) и стратегии социальной ответственности организации Понятие организации, обслуживающей потребности среды обитания, по И. Ансоффу. Различие между коммерческими и некоммерческими организациями в предпринимательской, оперативной и социальной сферах деятельности. Стратегия организации по отношению к обществу. Доктрина свободного предпринимательства? Фирма- реактор, производящий богатство общества?. Организация в исторической перспективе. Эволюция социальных трудностей. Исторические подходы к взаимоотношениям бизнеса и общества. Роль организации в современном обществе. Негативные побочные явления, связанные с деятельностью организаций. Сдвиг в социальных ценностях, изменение в идеологии. Корпоративная социальная ответственность Современные концепции социально ответственного бизнеса. Классические сценарии будущего развития организации. Области контроля предпринимательского поведения. Рычаги государственного воздействия на деятельность организации. Модели хозяйственно-экономического функционирования организации при учете воздействия и влияния стейхолдеров. Ступени приоритетности целей. Оценка важности воздействия ограничений и областей контроля среды обитания организации. Анализ ?поля сил? влиятельных групп. Баланс ?поля сил?. Анализ инструментов формирования стратегии социальной ответственности. Влияние на предпринимательскую стратегию стратегии социальной ответственности.

#### **Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО.**

#### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Оценка стратегического набора СЗХ при множественных ориентирах осуществляется в следующей последовательности. 1. Выбираются краткосрочные и долгосрочные ориентиры роста объемов продаж (ориентир 1), рентабельности (ориентир 2), гибкости (ориентир 3) и синергизма (ориентир 4). Если необходимо или желательно дополнительно устанавливаются социальные ориентиры. 2. Каждый ориентир, исходя из приоритета для фирмы, оценивается определенным коэффициентом приоритетности (значимости) -  $P$ . Сумма коэффициентов по выбранным ориентирам = 1. 3. Набору выставляются баллы ( $F$ ) по каждому ориентиру за соответствие контрольным показателям. По ориентирам роста и рентабельности можно воспользоваться обычными экономическими показателями и затем перевести их в баллы (шкала от 0 до 10). По ориентирам гибкости и синергизма можно использовать экспертную оценку, выразив ее в баллах от 0 до 10. 4. Каждая балльная оценка ( $F$ ) умножается на значения приоритетов ( $P$ ) и суммируется по строке. Полученная оценка характеризует набор в целом (последняя колонка табл.). 5. Оценка набора ( $PF1$ ) в баллах сравнивается с максимальной величиной ( $PFmax$ ), полученной путем суммирования значений приоритетов и умножения суммы на 10. Если расхождение значительное или по одному из ориентиров выставляется неудовлетворительная оценка (0), набор подлежит пересмотру с учетом характеристик тех СЗХ, которые должны его дополнить. 6. Выводим оценку нового набора ( $PF2$ ) и сравниваем с максимальной величиной. Процесс повторяется до тех пор, пока расхождения между значением нового набора и максимальной величиной будут незначительными. Если результат оказывается удовлетворительным, набор  $PF2$  подвергается проверке на осуществимость. Общая сумма ресурсов, распределенных между СЗХ, не должна выходить за пределы ресурсов, доступных фирме. Капиталовложения в отдельные СЗХ должны быть выше критических точек объема. Оценка соответствия набора ориентирам должна делаться с учетом издержек и риска, связанных с социально-политическими факторами. Если набор прошел проверку на осуществимость, то в окончательно сформированном виде он подлежит подробной детализации.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО  
 Факторы, определяющие противоречия и приоритетность множественных целей при управлении стратегическим портфелем СЗХ. Количественная оценка и выбор ориентиров в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Методология оценки стратегического портфеля СЗХ организации при множественных ориентирах (рост, рентабельность, гибкость, синергизм, социальная ответственность) стратегии устойчивого развития СУР. Применение диалоговой модели составления набора СЗХ. Обзор планирования стратегических позиций видов бизнеса. Последовательность логических операций в процедуре стратегического планирования. Классификация подходов по приведению стратегии в действие: корректировка планов по ходу дела, планомерный подход, диверсификация путем накопления стратегического опыта. Инструменты управления набором видов деятельности: модель Андертона, модели 4Р и 4С, система сбалансированных показателей. Формирование системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана.

**Тема 12. 12.Стратегические основы технологий**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

По уровню изменчивости различают три возможных типа технологии: стабильная, плодотворная, изменчивая. 1) стабильная технология остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса. Основной задачей развития при таком типе технологии является модификация продукции путем улучшения отдельных параметров и конструкции изделия без существенного прогресса в технологии. 2) при плодотворной технологии базовая технология сохраняется длительное время. При этом разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения. Освоение новых ее видов становится решающим фактором экономического успеха. 3) при изменчивой технологии, когда в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий. Следует заметить, что возможен переход от одного типа технологии к другому. Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, так как угрожает моральным устареванием всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию: НИОКР, ведущий научно-технический персонал, производственные фонды. Внутри фирмы переход к новой технологии труден не только с финансовой стороны, но также с культурной и политической, так как она подрывает сложившуюся у персонала и руководителей схему действий по достижению успеха. Проблема перехода к новой технологии еще больше усложняется, если технология является одновременно и ?плодотворной?, и ?изменчивой?. Когда возникает новая технология, фирма уже глубоко вовлечена в конкурентную борьбу на основе создания новых видов продукции в рамках старой технологии. Развитие проводимых ею исследований и разработок направлено на обеспечение этой борьбы и становится препятствием на пути перехода к новой технологии.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Тема 12. Стратегические аспекты технологии. Типы технологий, их влияние на жизненный цикл спроса. Понятие стабильной, плодотворной, изменчивой технологии, их характеристика. Переход от одного типа технологии к другому: проблемы, время и параметры технологического перехода. Влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции. Расчет влияния технологических факторов на стратегию ведения дела в СЗХ. Критические функции для достижения успеха организации в зависимости от типа технологии и фазы жизненного цикла спроса. Включение технологических факторов в формулирование стратегии конкуренции.

**Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

**ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ** (от англ. inter - между) - процесс развития и углубления хозяйственных связей между странами. В его основе лежит международное разделение труда и специализация по отраслям, видам готовой продукции и услуг на отдельных узлах, компонентах и стадиях технологических процессов. Интернационализация проявляется в различных формах международных экономических отношений: международная торговля товарами и услугами, в т.ч. информацией, вывоз капитала, миграция рабочей силы, экономическая интеграция, международные валютно-расчетные отношения и др. Тенденция к Интернационализации сталкивается со специфическими национальными экономическими и культурными интересами отдельных стран. Наряду со все большим втягиванием стран в мировой процесс интернационализации происходит их национальная самоидентификация, усиливается контртенденция к сохранению уникальных национальных народных хозяйств, национального языка, культуры, самобытности. Мировая экономика представляет собой противоречивое единство национальных экономик, объединенных тенденцией к Интернационализации. Для современной стадии Интернационализации типична такая глубина и охват стран и сфер экономической деятельности, что она приобретает форму глобализации. Характер и масштабы Интернационализации во многом определяются преобладающим на определенном этапе технологическим типом производства. В начале XXI в. осуществляется становление и развитие информационной экономики. В наиболее развитых странах доминируют такие технологические уклады, которые базируются на широком использовании сетевых информационных технологий, перспективных средств вычислительной техники и телекоммуникаций. Когда фирма начинает бизнес, сопряженный с риском, за рубежом, то она должна получать гораздо больше информации, чем ей требуется для коммерческих решений внутри своей страны. Диверсификация в национальных рамках связана с преимуществами деятельности в знакомой социально-политико-культурно-экономической среде, но влечет за собой риск и затраты на освоение новых областей деятельности. Интернационализация связана с преимуществами расширения деятельности в знакомой сфере и недостатками и риском деятельности в зарубежной обстановке. Среди множества исследований, посвященных проблемам интернационализации фирмы, выделяются два основных подхода к этому понятию ? экономический (или статический) и динамический, относящийся к интернационализации как к процессу. 1) В рамках экономического подхода утверждается, что интернационализация определяется реализацией трех групп преимуществ: А) Преимущества права собственности относятся к аккумулированию невидимых активов (технология, ноу-хау и т.п.), технологических возможностей и инноваций; Б) преимущества интернационализации ? к способности фирм управлять и координировать внутрифирменную деятельность с целью увеличения добавленной стоимости (грамотное управление цепочкой ценности); В) преимущества месторасположения ? к институциональным и производственным факторам, представляющим определенную географическую территорию. 2) Динамический подход демонстрирует интернационализацию как ?возрастающий? процесс, зависящий от опыта фирмы и знания внешних рынков. Авторы подхода утверждают, что в начале процесса интернационализации компании предпочитают использовать наименее рискованные формы, не требующие значительного переноса ресурсов на зарубежные рынки (например экспорт), а затем постепенно переходят ко все более рискованным. Согласно данной теории фирма, включающаяся в процесс интернационализации, начинает его как можно ближе ?физически? (не только с точки зрения географического расположения, но и по схожести всех характеристик бизнес-среды) к своей стране и с небольшой передачей ресурсов. С увеличением коммерческого опыта и, следовательно, лучшим пониманием зарубежного рынка компания организует производство в стране, абсолютно не похожей на ее собственную, и готова все больше инвестировать за рубежом.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями. Сущность процесса интернационализации хозяйственной деятельности организации, отличие от процесса диверсификации. Подходы к интернационализации деятельности компании. Причины, цели, стратегические критерии процесса интернационализации. Этапы интернационализации. Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса. Глобальный синергизм. Местные условия и глокализация экономики. Увеличение эффективности деятельности компании при интернационализации и глобализации бизнеса: бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов (РБП), аутсорсинг. Эволюционная трансформация: от стратегического планирования ? к стратегическому управлению. Этапы эволюции стратегий по А. Чандлеру, Г. Минцбергу. Концепция организационного потенциала. Шкала приведения потенциала организации в соответствии с изменчивостью среды обитания. Диагностика изменчивости условий. Определение агрессивности стратегии фирмы. Определение набора компонентов, характеризующих потенциал организации. Методология построения суммарного профиля организации для определения оптимальной направленности СУР. Многообразие возможностей. Планирование и анализ корпоративной стратегической позиции. Открытость потенциала организации для проведения стратегических изменений. Дифференциация понятий стратегическая позиция СЗХ и стратегическая позиция организации. Планирование и управление преобразованием стратегической позиции. Моделирование управления изменениями: модель ?EASIER? (ИЗИ), модель ?аккордеона?, модель поля сил К. Левина.

#### 4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования.	6		Устный опрос. Задания для КСР по теме 1	4	Устный опрос. Задания для КСР по теме 1
2.	Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации.	6		Контрольная работа, задания для КСР по теме 2.	6	Контрольная работа, задания для КСР по теме 2.
4.	Тема 4. . Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательности СЗХ	6		Контрольная работа, презентация докладов по темам 2-4	8	Контрольная работа, презентация докладов по темам 2-4
5.	Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации.	6		Устный опрос, дискуссия.	4	Устный опрос, дискуссия.



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
6.	Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопара-метрических матриц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).	6		Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР по теме 6.	4	Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР по теме 6.
7.	Тема 7. . Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития.	6		Коллоквиум, защита презентации по темам 5-7	4	Коллоквиум, защита презентации по темам 5-7
8.	Тема 8. . Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации	6		Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР.	2	Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР.
9.	Тема 9. Концепция синергии зма , методы оценки синергетического эффекта.	6		Коллоквиум. Контрольная работа по темам 8-9	4	Коллоквиум. Контрольная работа по темам 8-9
	Итого				36	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- кейсы (case-study);
- интерактивный опрос с системой Tuning Point.

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. Концепции и методологические основы стратегического планирования.

Устный опрос. Задания для КСР по теме 1 , примерные вопросы:

Предмет науки стратегического планирования. Связь стратегического планирования с другими науками. Объекты стратегического планирования. Содержание стратегического планирования. Роль и место стратегического планирования в общей классификационной структуре систем планирования. Понятие методологии стратегического планирования. Структурные элементы методологической системы стратегического планирования. Процедуры стратегического планирования. Логика стратегического планирования. Содержание логики. Принципы стратегического планирования: целевой ориентации, системности, комплексности, адаптивности, выбора стратегических решений, концептуальности, их характеристика. Системный подход в стратегическом планировании. Система стратегических планов и программ. Методы и инструменты стратегического планирования. Уровни, этапы (фазы) развития стратегического планирования. Пирамида и горизонты стратегического планирования. Понятие показателя в стратегическом планировании. Система показателей стратегического планирования: конечные и промежуточные, натуральные и стоимостные, количественные и качественные, объемные и сетевые, абсолютные и относительные, утверждаемые, расчетные и информационные. Информационное обеспечение в стратегическом планировании. Типология проблем стратегического планирования: стандартные, структурированные, слабоструктурированные, не структурированные проблемы. Классификация и характеристика методов разработки прогнозов, программ и планов: экспертные оценки, методы социально-экономического анализа, методы классификации и прямых инженерно-экономических расчетов, балансовый метод, экономико-математические методы и модели. Процесс стратегического планирования: основные этапы разработки и принятия стратегического плана организации.

## **Тема 2. Подходы к формированию моделей разработки стратегического плана организации.**

Контрольная работа, задания для КСР по теме 2. , примерные вопросы:

Базовые модели стратегического планирования: Гарвардской школы бизнеса, И. Ансоффа, Г. Минцберга, Г. Стейнера и др. Методологические принципы, структура, специфические особенности моделей. Модели стратегического выбора. Формирование альтернативных стратегий организации. Функциональная модель формирования стратегического плана организации. Процесс целеполагания. Видение и миссия организации: понятия, отличительные характеристики. Виды миссии организации, требования к формулированию. Цели организации: понятие, требования, классификация основных целей. SMART-характеристики целей организации: точность (specific), измеримость (measurable), достижимость (achievable), взаимосвязь (related), временная определенность (time-bound). Комплексная диагностика макро- и микро- среды организации. Факторы внешней среды организации: состав и структура, цели изучения. Оценка и анализ факторов внешней среды организации: политических (politic), экономических (economic), социальных (social), технологических (technology). Технология использования PEST или STEP ? анализа. Выделение возможностей и угроз организации. Анализ внутренних сильных и слабых сторон организации. Анализ ресурсного потенциала организации (SNW-анализ). Сопоставление внутренних сильных (strength) и слабых (weakness) сторон с внешними возможностями (opportunities), и угрозами (threats) организации. Технология использования SWOT ? анализа. Стратегические альтернативы развития организации: рост, ограниченный рост, сокращение, сочленение. Понятие стратегии. Функциональная и корпоративная стратегии: подходы к разработке, цели и содержание. Функциональные стратегии организации: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия и др. Корпоративные стратегии организации: стратегии концентрации, вертикальной и горизонтальной интеграции, стратегии глобальной экспансии, стратегии обновления и реструктуризации и др.

## **Тема 3. Стратегическая сегментация и организационные формы СП.**

## **Тема 4. . Выбор позиции в конкуренции с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (BCG) и оценка показателя привлекательности СЗХ**

Контрольная работа, презентация докладов по темам 2-4 , примерные вопросы:



Модель BCG (БКГ), ее значение и описание. Правила и параметры построения матрицы BCG (БКГ). Характеристика предлагаемых стратегий СЗХ по матрице BCG (БКГ). Достоинства и недостатки матрицы BCG (БКГ), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Алгоритм оценки привлекательности СЗХ. Формула расчета оценки привлекательности СЗХ. Кри-терии оценки роста, рентабельности, уровня нестабильности. Ранжирование оценок привлекательности СЗХ: высокая, средняя, низкая.

#### **Тема 5. Оценка конкурентного статуса организации.**

Устный опрос, дискуссия. , примерные вопросы:

Конкурентный статус организации: понятие, необходимость и позиции оценки. Зависимость рентабельности организации от объема стратегических капитальных вложений. Структура стратегических капитальных вложений. Методика оценки конкурентного статуса организации с позиции стратегических капитальных вложений. Виды и характеристики конкурентной стратегии, факторы, ее определяющие. Оценка конкурентного статуса организации с позиций эффективности конкурентной стратегии. Факторы, влияющие на потенциал организации. Оценка мобилизационных возможностей (потенциала) организации при осуществлении стратегии. Конкурентный статус организации с учетом уровня стратегических капитальных вложений, стратегического норматива, норматива возможностей и выбор позиции в конкуренции: сильный, средний, слабый.

#### **Тема 6. Выбор позиции в конкуренции с помощью многопара-метрических матриц ?Дженерал Электрик - Мак-Кинзи? (General Electric / McKinsey) и Шелл / ДПМ (Shell / DPM).**

Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР по теме 6. , примерные вопросы:

Модель GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), ее значение, описание, варианты. Правила и варианты решений по выбору позиций в конкуренции по матрице GE/McKinsey (Дженерал Элек-трик/МакКинзи) 2X2 и 3X3. Границы применения матрицы. Достоинства и недостатки матрицы GE/McKinsey (Дженерал Электрик/МакКинзи), условия применения для выбора позиции в конкуренции. Модель McKinsey-7S (МакКинзи-7С): элементы модели и последовательность преобразований при анализе семи факторов модели. Алгоритм проверки набора СЗХ на осуществимость методом McKinsey (МакКинзи): проверка перспектив рентабельности, отдачи капитальных вложений, времени, обеспеченности инвестициями. Условия проверки. Оптимальный подход к формированию портфеля инвестиций. Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности: модель Shell/DPM (Шелл/ДПМ). Структура модели, сильные и слабые стороны. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE - The SPACE Matrix). Оценка группы факторов: стабильности обстановки (ES), промышленного потенциала (IS), конкурентных преимуществ (CA), финансового потенциала (FS). Выработка стратегий по матрице SPACE: агрессивная, конкурентная, консервативная, оборонительная.

#### **Тема 7. . Разработка набора СЗХ, сбалансированного на перспективу устойчивого развития.**

Коллоквиум, защита презентации по темам 5-7 , примерные вопросы:

Балансировка набора СЗХ по стадиям жизненного цикла спроса и экономическим показателям в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе. Матрица баланса жизненных циклов: цели применения, правила построения. Принятие решений относительно набора СЗХ с учетом долгосрочной перспективы. Группы новых СЗХ. Методы ввода в набор новых СЗХ: метод текущей корректировки, метод предварительного планирования, метод накопления стратегического опыта. Выбор метода ввода в набор новых СЗХ. Анализ эволюции рынка и жизненного цикла отрасли в моделях Hofer / Shendel (Ч. Хофер/Д. Шендел) и Arthur D. Little/Life Cycle ? ADL/LC. Структура моделей, сильные и слабые стороны.

#### **Тема 8. . Стратегическая гибкость и стратегический анализ рисков организации**

Устный опрос, письменная работа. Задания для КСР. , примерные вопросы:

Понятие стратегической гибкости. Внешняя и внутренняя стратегическая гибкость. Принцип стратегической гибкости в управлении набором СЗХ. Уязвимость фирмы от внешних и внутренних неожиданностей. Определение степени уязвимости. Оценка стратегической гибкости СЗХ и организации. Последовательность оценки стратегической гибкости: характеристика неожиданностей, оказывающих влияние на деятельность организации; оценка степени влияния неожиданности с позиций возможности и угроз; оценка вероятности возникновения неожиданности и оценка вероятного воздействия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Установление ориентировочного показателя гибкости для всего набора СЗХ и организации. Комплекс мер для усиления стратегической гибкости организации.

#### **Тема 9. Концепция синергизма, методы оценки синергетического эффекта.**

Коллоквиум. Контрольная работа по темам 8-9, примерные вопросы:

Концепция синергизма и порядок изменения набора видов деятельности. Понятие и типы синергизма. Методы оценки синергизма. Направления оценки синергизма: синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию; синергизм факторов, влияющих на потенциал фирмы. Порядок оценки синергизма по матрице взаимной поддержки СЗХ. Уровень синергизма в действующих и потенциальных линиях связи. Синергические ориентиры.

#### **Тема 10. Формирование корпоративной социальной ответственности(КСО)и стратегии социальной ответственности организации.**

#### **Тема 11. Управление стратегическим портфелем СЗХ при множественных ориентирах ССО.**

#### **Тема 12. Стратегические основы технологий**

#### **Тема 13. Разработка рыночных стратегий интернационализации и управление стратегическими изменениями.**

#### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

##### 6.1. Вопросы к экзамену(зачету)

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Анализ исторической ретроспективы стратегического мышления.
2. Этапы эволюции стратегического планирования.
3. Классификации концепций СП.
4. Признаки глобализации экономики.
5. Процедура СП: стратегическое прогнозирование, программирование, проектирование.
6. Уровни стратегического программирования: макро-, мезо-, микроуровень экономики.
7. Содержание методологии СП.
8. Использование основных принципов управления; общих принципов планирования; специфических принципов стратегического планирования при формировании программных документов - стратегических планов развития на всех уровнях экономики.
9. Базовые модели составления стратегического плана.
10. Современные подходы к моделированию процесса составления стратегического плана.
11. Процесс целеполагания - определяющий этап процедуры СП.
12. Концепции видения в системе СП.
13. Миссия организации: виды, содержание, требования к формулированию миссии.
14. Стратегические цели организации: понятие, виды, требования, перечень основных SMART-характеристик целей.

15. Диагностика этапов стратегического планирования: целеполагание, ситуационный анализ, стратегическая сегментация, стратегическое позиционирование, обоснование выбора стратегии устойчивого развития.
16. Ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды обитания организации.
17. Анализ внутренних проблем предприятия.
18. Применение корреляционного SWOT-анализа для обоснования выбора стратегических альтернатив.
19. Стратегическая сегментация: понятие, принципиальное отличие от маркетинговой сегментации.
20. Стратегические зоны хозяйствования: понятие, необходимость их выделения на современном этапе постиндустриальной экономики.
21. Стратегические хозяйственные центры (СХЦ): понятие, основные признаки их организации.
22. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования.
23. Основные этапы развития спроса и технологий .
24. Использование концепции жизненного цикла спроса (кривой Гомпарта) и кривой опыта при обосновании конкурентных позиций .
25. Матрица BCG, ее значение, методика разработки и расчета показателей.
26. Оригинальный вариант матрицы BCG и генезис модели BCG.
27. Предпосылки разработки и внедрение многофакторных моделей позиционного анализа.
28. Алгоритм расчета показателя "Оценка привлекательности СЗХ".
29. Понятие конкурентная позиция организации.
30. Методика оценки показателя "Конкурентный статус фирмы" (КСФ) с учетом уровня стратегических капитальных вложений.
31. Методика оценки норматива эффективности конкурентной стратегии;
32. Необходимость классификации стратегий для расчета стратегического норматива.
33. Методы расчета конкурентного статуса фирмы с учетом уровня стратегических капитальных вложений, стратегического норматива и норматива возможностей.
34. Границы высокого, среднего, низкого уровня КСФ.
35. Варианты модели General Electric.
36. Правила принятия решений в зависимости от прибыли и прироста отдачи капитальных вложений в матрице Ансоффа.
37. Условия применения, параметры и показатели двухмерной матрицы направленной политики Direct, police, matrix - Shell / DPM (Шелл / ДПМ).
38. Генезис метода Shell Chemicals, предложенный Д. Хасси с использованием третьего измерения - оси риска.
39. Методология оценки показателей трехмерной матрицы направленных действий Shell / DPM.
40. Проверка набора стратегических зон хозяйствования на осуществимость методом "McKinsey".
41. Модель структурирования процесса реализации стратегического плана методом "Мак-Кинзи-7С" (McKinsey-7S).
42. Последовательность преобразований при анализе семи факторов модели 7S.
43. Портфельный анализ на базе конкурентного позиционирования: дифференциация понятий "отрасль" и "рынок" в стратегическом планировании.
44. Применение концепций жизненного цикла рынка и отрасли в моделях Хофера/Шендела (Hofer/Shendel) и АДЛ (ADL/LC).
45. Матрица баланса жизненных циклов: необходимость, цели , задачи ее применения.
46. Расчет показателей матрицы баланса жизненных циклов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

47. Инструменты балансировки финансовых показателей портфеля организации: RONA- граф модели ADL, метод SPACE.
48. Методы оценки стратегической гибкости.
49. Методологии стратегического анализа рисков организации.
50. Концепция синергизма.
51. Методы оценки синергизма.
52. Необходимость оценки уровня синергизма в действующих и потенциальных линиях связи, синергических ориентиров.
53. Различие между коммерческими и некоммерческими организациями в предпринимательской, оперативной и социальной сферах деятельности.
54. Доктрина свободного предпринимательства.
55. Исторические подходы к взаимоотношениям бизнеса и общества.
56. Современные концепции социально ответственного бизнеса.
57. Классические сценарии будущего развития организации.
58. Области контроля предпринимательского поведения, рычаги государственного воздействия на деятельность организации.
59. Модели хозяйственно-экономического функционирования организации при учете воздействия и влияния стейкхолдеров.
60. Оценка важности воздействия ограничений и областей контроля среды обитания организации.
61. Анализ "поля сил" влиятельных группы и баланса "поля сил".
62. Влияние на предпринимательскую стратегию стратегии социальной ответственности.
63. Методология оценки стратегического портфеля СЗХ организации при множественных ориентирах СУР.
64. Классификация подходов по приведению стратегии в действие: корректировка планов по ходу дела, планомерный подход, диверсификация путем накопления стратегического опыта.
65. Инструменты управления набором видов деятельности: модель Андертона, модели 4Р и 4С, система сбалансированных показателей Нортон-Каплана.
66. Типы технологий, их влияние на жизненный цикл спроса и технологии.
67. Влияние технологических факторов на стратегию ведения дела и стратегию конкуренции.
68. Сущность процесса интернационализации хозяйственной деятельности организации, отличие от процесса диверсификации.
69. Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса.
70. Глобальный синергизм: местные условия и глокализация экономики.
71. Увеличение эффективности деятельности организации при интернационализации и глобализации бизнеса: бенчмаркинг, реинжиниринг, аутсорсинг.
72. Эволюционная трансформация: от стратегического планирования - к стратегическому управлению, этапы эволюции стратегий.
73. Концепция организационного потенциала.
74. Определение агрессивности стратегии фирмы.
75. Методология построения суммарного профиля организации для определения оптимальной направленности СУР.
76. Открытость потенциала организации для проведения стратегических изменений.
77. Планирование и управление преобразованием стратегической позиции организации.
78. Моделирование управления изменениями: модель "EASIER" (ИЗИ), модель "аккордеона", модель поля сил К. Левина.

#### Вопросы к экзамену

Тестовые задания к экзамену находятся в учебно-методическом комплексе на кафедре, электронный вариант - на сайте института.

#### 6.2. Примерная тематика курсовых работ (профиль "Экономика предприятий и организаций")

1. Понятие и значение новой парадигмы планирования в рыночной системе, этапы развития стратегических подходов.
2. Процедура стратегического планирования: сущность, компоненты, принципы, функции.
3. Организация процесса и процедуры стратегического планирования в условиях конвергенции традиционных форм организаций.
4. Отличительные черты стратегического планирования на этапе постиндустриальной экономики.
5. Стратегическое планирование на уровне страны, региона, отрасли .
6. Аутсорсинг, партнерство и интеграция организаций в современных условиях глобализации бизнес-процессов.
7. Методы совершенствования процессов планирования (реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг) при современном уровне турбулентности среды обитания.
8. Концепция целеполагания организации , ее разработка и обоснование.
9. Обоснование выбора видения, типа миссии, варианта БАЦ (больших, амбициозных целей) предприятия.
10. Определение целей организации с учетом цикличности развития экономических систем.
11. Управление организацией процесса и процедурой стратегического планирования на макро-уровне экономики в условиях высокой турбулентности внешней среды.
12. Анализ и оценка внешней среды обитания организации (SWOT, PEST, многофакторный системный анализ).
13. Анализ ресурсного потенциала организации в условиях кризиса (SNW - подход).
14. Пять функций обследования предприятия, его сильных и слабых сторон.
15. Анализ состояния стратегического маркетинга на предприятии.
16. Стратегический финансовый учет, его состояние как важнейший фактор внутреннего анализа организации.
17. Стратегический анализ функций производства.
18. Анализ человеческих ресурсов, культуры и образа компаний.
19. Стратегические альтернативы и процесс их выбора в условиях глобальной экономики.
20. Выбор и обоснование стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц).
21. Стратегические, хозяйственные центры, обоснование их функций, структуры и назначения.
22. Преимущества и недостатки базовой модели ВКГ.
23. Обоснование стратегии по моделям McKinsey (GE/Mc Kinsey, 7S).
24. Сфера применения модели Shell/DPM.
25. Преимущества модели ADL/LC и условия ее применения.
26. Содержание модели 7S и ее интерпретации.
27. Целевое использование модели Hofer/Shendel.
28. Оценка бизнес-портфеля организации с позиций моделей Хофера/Шендела, ADL/LC.
29. Оценка различных подходов к выбору эталонной стратегии на уровне организации (модели: BCG, GE/Mc Kinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC).
30. Инструменты позиционирования и прогнозирования, применяемые при стратегическом планировании деятельности организации.
31. Отличительные особенности современного инструментария выбора вариантов стратегии в условиях кризиса инсоринговых организаций.
32. Использование методов сценарного анализа стратегической неопределенности при обосновании стратегии развития фирмы.
33. Реализация стратегического плана на уровне бизнес-единиц.
34. Оценка и обоснование выбора продуктово-маркетинговой стратегии.
35. Выбор и реализация стратегии диверсификации.
36. Выбор и реализация стратегии интеграции.



37. Стратегия совместного развития конкурентных и предпринимательских видов деятельности.
38. Обоснование стратегий ведения отдельных видов бизнеса и их системы в условиях локальных и глобальных конкурентных преимуществ.
39. Выбор стратегии функциональных подсистем (производственная, финансовая, управления персоналом и др.).
40. Оценка потенциала организации при реализации глобальной стратегии.
41. Оценка потенциала организации при реализации локальной стратегии.
42. Выбор и оценка позиций организации при конкуренции в условиях вступления в ВТО.
43. Постановка и выбор стратегических задач для организации находящейся в условиях кризиса.
44. Управление набором стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц) с учётом краткосрочной и долгосрочной перспектив устойчивого развития организации.
45. Концепция стратегической гибкости организации и методы оценки рисков.
46. Синергизм организации и оценка его уровня.
47. Создание преимуществ стратегического синергизма.
48. Управление стратегическим набором при множественных ориентирах.
49. Управление кругооборотом капитала организации по модели Р. Андертона
50. Обоснование обновления производства на основе анализа графиков спроса и технологий.
51. Изменчивость технологий и функций управления при разработке стратегии организации.
52. Инновации, их стратегическое влияние на технологию.
53. Значение исследований и разработок при разработке стратегии устойчивого развития предприятия.
54. Относительные размеры инвестиций в технологическую стратегию.
55. Инновационная стратегия, особенности её формирования.
56. Показатели стратегии НИОКР, методика определения.
57. Обоснование сценария развития общества и выбор стратегии социальной ответственности организации обслуживающей потребности среды обитания.
58. Согласование идей социальной ответственности бизнеса и коммерческой стратегии организации .
59. Влияние на предпринимательскую стратегию идей социальной ответственности.
60. Процесс интернационализации и реализация выбранной стратегии.
61. Планирование реализации стратегии и выполнение долгосрочного плана устойчивого развития организации..
62. Управление и контроль за процессом реализации стратегии организации.
63. Информационное обеспечение стратегического планирования.
64. Организационная культура в стратегическом планировании.
65. Управление изменениями на базе инновационной стратегии.
66. Риски, их выявление и учет в обосновании стратегии организации.
67. Глобальный синергизм в условиях информационной экономики.
68. Потенциал организации в современных условиях постиндустриального развития.
69. Конкурентная мета-стратегия, ее зависимость от диагностики внешней и внутренней среды.
70. Анализ стратегических позиций, потенциала организации и изменчивости среды обитания.
71. Стратегические подходы к анализу потенциала и профиля организаций, обслуживающих потребности среды обитания.
72. Анализ стратегических позиций с учетом изменчивости среды обитания организации и управление стратегическими изменениями.
73. Приведение потенциала организации в соответствии с изменчивостью среды её обитания.

74. Обоснование мероприятий по устранению разрыва между стратегией и возможностями организации.

75. Планирование и анализ стратегической позиции при применении моделей управления изменениями в организации.

### 6.3.. Организация самостоятельной работы

1. Изучение теоретического лекционного материала, основной и дополнительной литературы по вопросам тем дисциплины.

2. Подготовка к семинарским и практическим занятиям, контрольным работам, коллоквиумам, диспутам.

3. Самостоятельное изучение дополнительных вопросов, не освещаемых в рамках лекционных и семинарских занятий и представленных в Методической разработке.

4. Подготовка рефератов и презентаций на семинарские занятия.

5. Выполнение заданий для КСР и подготовка их к защите.

6. Подготовка к проведению деловой игры представленной в Методической разработке.

### 7.1. Основная литература:

Вергилес Э.В., Давтян А.В., Ларионов А.С., Матвеев М.Ю. Стратегическое управление : практикум, 2007 [www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com)

### 7.2. Дополнительная литература:

Тысячникова Н. А., Юденков Ю. Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология, 2013 [www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com)

### 7.3. Интернет-ресурсы:

Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru/>

Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru/>

Корпоративный финансовый менеджмент - <http://www.cfin.ru/finanalysis/>

Корпоративный финансовый менеджмент - <http://www.cfin.ru/finanalysis/>

Правительство РФ - [www.gov.ru](http://www.gov.ru)

Правительство РФ - [www.gov.ru](http://www.gov.ru)

Стратегический анализ - <http://statanaliz.info/>

Стратегический анализ - <http://statanaliz.info/>

Управление изменениями в организации - <http://www.markus.spb.ru/>

Управление изменениями в организации - <http://www.markus.spb.ru/>

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегическое планирование" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:



Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

- компьютерные классы с выходом в Интернет;
- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.01 "Экономика" и профилю подготовки Экономика предприятий и организаций .

Автор(ы):

Хисамова Э.Д. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Ахметова И.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.