

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО РГГУ)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

***МЕЖДУНАРОДНЫЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИИ***

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и код направления – 38.03.02 Менеджмент  
Наименование направленностей (профилей) – «Менеджмент»

Уровень высшего образования – бакалавриат

Формы обучения – очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

«Международные школы стратегии»  
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,

Ответственный редактор: д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания  
кафедры управления  
№ 9 от 02.04.2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка</b>	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
<b>2. Структура дисциплины</b>	6
<b>3. Содержание дисциплины</b>	7
<b>4. Образовательные технологии</b>	17
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения</b>	20
5.1. Система оценивания	20
5.2. Критерии выставления оценок	20
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	42
6.1. Список источников и литературы	42
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	44
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	44
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	46
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	46
<b>9. Методические материалы</b>	49
9.1. Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	49
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	90
9.3. Иные материалы (Словарь основных терминов и понятий по дисциплине)	90
<b>Приложение 1. Аннотация дисциплины</b>	148

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области международного стратегического менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- дать целостное представление об основных идеях и учениях школ международного стратегического менеджмента;
- ознакомить студентов с основными представителями этих школ, а также предложенными ими концепциями, подходами, моделями и способами разработки стратегий в современной международной практике;
- подготовить бакалавров-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в мире бизнеса, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам стратегического развития современных предприятий.

## 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина направлена на формирование следующей *профессиональной компетенции:*

- владение навыками планирования и организации международной (внешнеэкономической) деятельности (ПК-1).

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1  Способность планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность	ПК-1.4.  Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<i>Знать:</i> – исторический и мировой опыт становления и развития стратегического управления; – концепции, подходы, модели и способы разработки стратегий, предложенные представителями международных школ стратегий. <i>Уметь:</i> – оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на базовые выводы и рекомендации ученых и практиков, внесших вклад в развитие международной мысли в области стратегического планирования и управления; – разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах. <i>Владеть:</i> – культурой стратегического мышления; – методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации; – современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Международные школы стратегии» относится к вариативной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат).

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «История управленческой мысли», «Теория организации» и «Теория менеджмента».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Управление изменениями», «Управленческие решения», а также прохождения производственной практики (IV семестр).

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов (ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	12
4	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Введение в дисциплину	<p>Международные школы стратегий и их место в программе бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Межпредметные связи дисциплины и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством.</p> <p>Образовательные задачи и цели дисциплины.</p> <p>Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать бакалавры менеджмента в области стратегического управления.</p> <p>Анализ основных источников и литературы по международным школам стратегий.</p> <p>Возникновение потребности в стратегическом управлении. Стратегические проблемы развития бизнеса. Стратегия как ключевой (императивный) элемент в управленческой деятельности современных организаций.</p> <p>Основные этапы становления, формирования и развития стратегического планирования и управления.</p>
2.	Школа дизайна (школа проектирования, конструирования, моделирования)	<p>Формирование стратегии как процесса осмысления.</p> <p><i>Источники школы:</i> Ф. Селзник «Руководство в администрировании» (1957), А. Чандлер «Стратегия и структура» (1962), К.Р. Эндрюс и др. «Политика бизнеса» (1965).</p> <p>Первые «официальные» определения стратегии в теории и практике менеджмента, связанные с постановкой долгосрочных целей и задач организации, утверждением курса ее дальнейших действий и распределением ресурсов, необходимых для достижения этих целей.</p> <p><i>Основная модель школы:</i> схема LCAG, предложенная Е.П. Лерандом (E.P. Leraned), К.Р. Кристенсенем (C.R. Christensen), К.Р. Эндрюсом (K.R. Andrews) и В.К. Гуттом (W.Q. Guth).</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> глава (президент, директор) организации.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> оригинальность, уникальность и точное соответствие стратегии ценностям высшего руководства компании и потребностям рынка.</p> <p><i>Базовые дисциплины</i> – теория организации, менеджмент.</p> <p><i>Критика школы:</i> отрыв мышления от действий, потеря инициативы на местах, вызванная давлением со стороны «центра», пренебрежение обучением, приоритетность потенциала над ресурсной базой организации.</p>
3.	Школа планирования	<p>Построение стратегии как формальный процесс.</p> <p><i>Предтечи школы:</i> Г.М. Кржижановский, И.Т. Александров, В.Р. Вильямс, Н.А. Вознесенский, И.М. Губкин, Д.Н. Прянишников, Г.М. Сорокин, С.Г. Струмилин и др.</p>

		<p>Л.В. Канторович и его сподвижники (В.В. Новожилов, В.С. Немчинов, А.Л. Лурье). Начало применения в систему комплексного научно-технического и социально-экономического прогнозирования математических моделей и методов.</p> <p>Модель научного стратегического планирования Н.И. Ведуты для повышения эффективности управленческих решений на базе автоматизированной системы.</p> <p><i>Источники школы:</i> И. Ансофф «Корпоративная стратегия» (1965), Г. Стейнер «Планирование для высшего руководства» (1969) и др.</p> <p><i>Основные модели школы:</i> алгоритм-схемы формирования стратегического плана по И. Ансоффу и Г. Стейнеру, а также модели Гарвардской школы бизнеса.</p> <p>Характеристика процесса стратегического планирования и его этапов: формулировка стратегического видения и миссии – постановка целей – разработка стратегии – её воплощение и реализация – оценка результатов деятельности, отслеживание изменений в среде и внесение корректировок.</p> <p>Уровни разработки стратегических планов: корпоративный, деловой, функциональный и операционный.</p> <p>Особенности разработки стратегических карт на основе сбалансированной системы показателей (Р.С. Каплан и Д.П. Нортон).</p> <p>Разработчики стратегии: штатные плановики, отвечающие за практическую сторону стратегического процесса.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> стратегия как «общий стержень» для всех структурных подразделений организации, наличие у руководства компании курса её дальнейшего развития, устранение организационного хаоса, когда функциональный менеджмент «тянет» предприятие в разные стороны.</p> <p>Последние достижения школы: сценарное планирование, стратегический контроль.</p> <p><i>Базовые дисциплины:</i> теория систем, кибернетика, городское планирование.</p> <p><i>Критика школы:</i> сложности предопределения, дистанцированность стратегов от объекта стратегий, трудности формализации процесса планирования, недостаточная проработанность или ошибочность стратегического плана.</p>
4.	Школа позиционирования	<p>Построение стратегии как аналитический процесс.</p> <p>Три волны формирования, становления и развития школы.</p> <p>Первая волна – ранние публикации о военных стратегиях (Древний мир, Средние века, Ренессанс, Эпоха реформации, Новое время).</p> <p><i>Источники школы (первая волна):</i> Сунь-цзы «Искусство стратегии» (VI-V вв. до н.э.), С.Ю. Фронтин «Стратегемы» (I–II вв. н.э.), Карл фон Клаузевиц «О войне» (1832) и др.</p> <p>Стратегематика как первая наука о выработке военных стратегий и её основные течения: «хитростное» и «благородное».</p> <p>Вторая волна (1960–1970-е гг.): поиск консалтинговых императивов, соответствующих миру бизнеса норм и правил</p>



		<p>поведения.</p> <p>Источники школы (вторая волна): разработки компаний McKinsey, Boston Consulting Group, General Electric и других консультационных центров и агентств.</p> <p><i>Основные модели:</i> матрица «рост/доля рынка», кривая опыта, PIMS-анализ.</p> <p>Третья, основная волна (с 1980-х гг.): развитие эмпирических утверждений, проверенных с помощью систематических исследований.</p> <p><i>Источники школы</i> (третья волна): М.Е. Портер «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов» (1980), «Конкурентные преимущества» (1985), «Что такое стратегия?» (1996).</p> <p><i>Основные модели:</i> методика оценки 5 конкурентных сил рынка, матрица конкурентных (генерических) стратегий, цепочка ценностей (по работам М. Портера).</p> <p><i>Разработчики стратегии:</i> аналитики (экономисты, маркетологи).</p> <p>Позиция как место, создающее ренту (экономическая теория), область рынка товаров и услуг, или место сосредоточения ресурсов во внешней среде (менеджмент); положение, позволяющее избежать соперничества с другими игроками рынка за счёт создания конкурентных преимуществ (теория конкуренции).</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> ориентация стратегии на повышение эффективности деятельности организации на рынке, профессиональный анализ факторов внешнего окружения в статических и динамических условиях, рассмотрение стратегии не как «уникальной перспективы», а как «генерической позиции».</p> <p><i>Базовые дисциплины:</i> военная история, экономическая теория, конкурентный анализ, маркетинговые исследования.</p> <p><i>Критика школы:</i> ориентация на крупные компании и зрелые отрасли, поддающиеся анализу, ограниченный список позиций для выбора стратегических решений, фокусирование внимания, главным образом, на экономические аспекты, перенос акцента только на рынок и минимизация внутренних факторов.</p>
5.	Школа предпринимательства (школа «мечты»)	<p>Построение стратегии как процесс предвидения.</p> <p><i>Источники школы:</i> труды Й.А. Шумпетера, А. Коула и К. Найта, посвященные механизмам, обеспечивающим развитие капитализма, и его движущей силы – предпринимателя; работы О. Коллинса и Д. Мура «Создатели организации» (1970), Г. Минцберга «Природа управленческого труда» (1973), Дж.К. Коллинса и Дж.И. Поррасса «Строить до последнего: Успешные видения компаний» (1994) и др.</p> <p><i>Основные теории:</i> теория «ремесленной стратегии» (Г. Минцберг), теории лидерства (Р. Стогдилл, Р. Манн, У. Беннис, К. Левин, Р. Ликерт, Блейк и Моутон, Танненбаум и Шмидт, Ф. Фидлер, Херсей и Бланшард, Хауз и Митчелл, Стинсон и Джонсон, Врум, Йеттон и Яго).</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> лидер.</p>

		<p><i>Ключевые условия школы:</i> харизма предпринимателя, упреждающий (проактивный) характер формирования стратегии, гибкость и свобода для маневра.</p> <p><i>Базовые дисциплины:</i> предпринимательство, управление рисками.</p> <p><i>Критика школы:</i> сведение процесса формирования стратегии к поведению одного человека, концентрация внимания на единственном направлении развития, насаждение культуры зависимости и подчинения.</p>
6.	Когнитивная школа (школа познания)	<p>Построение стратегии как ментальный процесс.</p> <p><i>Источники:</i> труды психологов-когнитивистов Г. Саймона, Э. Хафф, Г. Бэйтсона, Р.К. Регера, Г. Томаса и др.</p> <p>2 ветви школы: объективная (знание как отражение материального мира: созерцание – абстрактное мышление – практика) и субъективная (знание как интерпретация мира, которое оно создает).</p> <p><i>Основные модели:</i> познание как обработка информации (схема параллельной обработки информации П.Д. Корнера, А.Дж. Киники и Б.В. Китса при принятии стратегических решений), познание как картографирование (фреймы, сценарии, причинные / каузальные карты, интеллектуальные и ментальные модели), познание как достижение понимания (вербальные протоколы) и познание как конструирование (психологические фреймы).</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> разум.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> пересмотр ограничений, возможностей и угроз среды, создание контекста (ответы на вопросы «Кто мы?», «Что для нас важно?», «Чем мы занимаемся?»), активизирование мультиплицирующих реальностей, эксперименты и опыты.</p> <p><i>Базовые дисциплины:</i> психология, физиология.</p> <p><i>Критика школы:</i> искажения в понимании окружающего мира (стратегические «летаргия» и «озарения»), интуитивный синтез, (непоследовательность, консерватизм, обманчивые взаимосвязи, избирательное восприятие, регрессионная зависимость, принятие желаемого за действительное, недооценка неизвестности), выдвигание вместо инструментов стратегического анализа (таких как PEST и SWOT) на передний план метафор, символических действий и коммуникаций, целиком основывающихся на жизненном опыте менеджеров; видение руководителя как интерпретация мира, превращённого в коллективную реальность.</p>
7.	Школа обучения	<p>Построение стратегии как развивающийся процесс.</p> <p><i>Источники:</i> Р. Кайерт и Дж. Марч «Бихевиористская теория фирмы» (1963), К. Аржирис и Д. Шен «Организационное обучение: Теория активной перспективы» (1976), Р. Норманн «Менеджмент для роста» (1977), Дж.Б. Квинн «Стратегии для изменения: Логический инкрементализм» (1980), Т. Питерс и Р. Уотерман «В поисках эффективного управления» (1982), Д. Шен «Организационное обучение: Стратегии для социальных исследований» (1983), П. Сенге «Пятая дисциплина» (1990), С.К. Прахалд и Г. Хэмел «Конкуренция</p>

		<p>ради будущего» (1994), А. Нонака и Г. Такеучи «Создающая знания компания» (1995), Ари де Гиус «Живая компания» (1997), Ф.Ж. Гуияри Дж.Н. Келли «Преобразование организации» (2000) и др.</p> <p><i>Основные идеи, теории, концепции и модели:</i> идеи «обучающейся организации» (К. Аржирис и Д. Шен), «создающей знания компании» (А. Нонака и Г. Такеучи) и «живой организации» (Арии де Гиус), концепция «совершенной организации» (Т. Питерс и Р. Уотерман), концепция «системного мышления» (П. Сенге), концепция «инкрементальных перемен» (Дж.Б. Куинн), теория «стержневых компетенций» (С.К. Прахалд и Г. Хэмел), теория, матрица внутренней корпоративной инициативы (Р. Бургельман), учение Г. Минцберга и Вотерса о «предначтанных» и «развивающихся» стратегиях (Г. Минцберг и Вотерс), теории эволюции (Р. Нельсон и С. Уинтер) и хаоса (А. Нонака, Р. Стейси), теория «биоло-гического реинжиниринга» (Ф.Ж. Гуияр и Дж.Н. Келли).</p> <p><i>Разработчики стратегии:</i> способные учиться и ретрансляторы новых идей.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> обучение как повышение уровня собственных знаний, динамический подход к развитию организационных способностей, опережение официальной системы информации, способность к переменам, стратегические инициативы.</p> <p><i>Базовая дисциплина:</i> педагогика.</p> <p><i>Критика школы:</i> рост издержек на обучение, не всегда соразмерный переход на новые стратегические инициативы, распыление ресурсов, которые не могут быть использованы в каком-то одном, заданном фокусированном направлении, бесполезность обучения при безнадежности ситуации.</p>
8.	Школа власти	<p>Построение стратегии как переговорный процесс.</p> <p>2 ветви школы: микровласть и макровласть.</p> <p><i>Источники:</i> А. Слоун, «Мои годы с "General Motors"» (1963), Чарльз Линдблом «Процесс разработки политики» (1968), М. Зальд и М. Бергера «Социальные движения в организациях» (1978), Дж. Пфедфер и Г. Салансик «Внешний контроль над организациями: Подчинение ресурсной базы перспективе» (1978), Гр. Эстли и Ч. Фомбрун «Стратегия: Социальная экология организационного окружения» (1983), Ли Якокка «Карьера менеджера» (1984), Р.Э. Фримен «Стратегический менеджмент. Стейкхолдерский подход» (1984), Г. Минцберг «Минцберг относительно менеджмента. Внутри нашего странного мира организаций» (1989), Кр. Грэнроус «Маркетинг и менеджмент услуг» (1990), а также работы Дж. Боуера, Й. Доза, П. Друкера, А. Макмиллана, Э. Петтигрю, Г. Салансика, Дж. Сарразина и др.</p> <p><i>Основные теории:</i> теория «политических игр в организации» Г. Минцберга (микровласть), теория «стейкхолдеров» Р.Э. Фримена (макровласть) и теория «стратегических альянсов» Р. Пекара-младшего и Р. Аллио (макровласть).</p>

		<p>Создание стратегий как политический процесс по М. Зальду и М. Бергеру («государственный переворот», «мятеж», «массовые волнения»); по Г. Минцбергу («мятеж», «контр-мятеж», «спонсорство», «создание альянсов», «построение империи», «игры в бюджетирование», «экспертиза», «игры в лордов», «линейные менеджеры против штатных экспертов», «соперничество равных», «стратегические кандидаты», «игра в свистелки», «младотурки»).</p> <p>Понятие и виды стейкхолдеров по Р.Э. Фримену: акционеры, кредиторы, держатели облигаций, члены органов управления, персонал, экономические партнёры, клиенты, общество в целом, правительство</p> <p>Типы стратегических альянсов по Р. Пекару-младшему и Р. Аллио: совместное ведение рекламной кампании, партнерство в области научно-исследовательских разработок, соглашения о передаче и использовании системы сервиса, совместное использование системы распределения продукции, передача технологий, совместное участие в торгах, совместное производство, совместная разработка естественных ресурсов, партнерство государственных и промышленных организаций, внутрикорпоративное отделение (совместная дочерняя компания), обмен лицензиями.</p> <p><i>Разработчики стратегии:</i> облеченные властью.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> развитие арсенала стратегического менеджмента (понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии»); создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров и прямой конфронтации (микровласть); кооперация со стейкхолдерами (макровласть).</p> <p><i>Базовые дисциплины:</i> политические науки, маркетинг.</p> <p><i>Критика школы:</i> недооценка интегративных сил (в т.ч. лидерства и культуры), увлечение альянсами (тайные сговоры и закулисные дела), принятие стратегией формы позиции или уловки, а не перспективы, спонтанность или наоборот замедленность процесса выработки новой стратегии.</p>
9.	Школа культуры	<p>Построение стратегии как коллективный процесс, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.</p> <p><i>Источники:</i> Б. Вернерфельт «Взгляд на фирму на основе теории ресурсной базы» (1974), Дж. Барни «Организационная культура: Может ли она быть источником устойчивого конкурентного преимущества» (1986), Дж. Лорш ««Культура управления: Невидимый барьер для стратегического изменения» (1986), С. Фельдман Менеджмент в контексте: Эссе о культуре как опоры для понимания организационного изменения» (1986), Г. Минцберг ««Концепция стратегии № 1: Пять "Р" стратегии» (1987), И. Бьоркман «Факторы, влияющие на процесс радикального изменения в организационных системах убеждения» (1989), а также работы Д. Дигса, Д. Джонсона, Ф. Ригера, К. Рота, Дж. Спендера и др.</p> <p><i>Основные теории и взгляды:</i> теория «ресурсной базы» (Б. Вернефельт), взгляд на культуру как «источник</p>

		<p>устойчивых конкурентных преимуществ» (Дж. Барни), концепция «Пять "Р" стратегии» (Г. Минцберг), новый взгляд на систему "7 "С" (Р. Паскале), исследование взаимосвязи организационной культуры и стратегических изменений (Дж. Лорш, С. Фельдман).</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> коллектив.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> культура как важнейший ресурс компании, предначертанность стратегии.</p> <p><i>Базовая дисциплина:</i> антропология.</p> <p><i>Критика школы:</i> культурные противоречия, нарушение «естественного» равновесия в организации, предостережение в проведении стратегических изменений, приравнивание стратегического преимущества к организационной уникальности.</p>
10	Школа внешней (окружающей) среды	<p>Построение стратегии как реактивный процесс.</p> <p><i>Источники:</i> Дж. Мейер и Б. Роуэн «Институциональные организации: Формальная структура как миф и церемония» (1977), Дж. Пфеффер и Г. Салансик «Внешний контроль над организациями: Подчинение ресурсной базы перспективе» (1978), М. Ханнан и Дж. Фриман «Популяционная экология организаций» (1982), К. Оливер «Критика теории институтов» (1991), а также работы М. Вебера, С.Дж. Гоулда, К. Дроджа, Д. Миллера, Ж.-М. Тулуза, Дж. Фримана, М. Ханнана, У. Этли и др.</p> <p><i>Основные теории и модели:</i> теория «ситуационных факторов» (М.П. Фоллет, Дж. Вудворд, Р. Моклер, Т. Бернс, Г. Сталкер, П. Лоуренс – Дж. Лорш, К. Найт – М. Стар – Д. Миллер), «организационная» теория М. Вебера, теория «изоморфизма» (Дж. Пфеф-фер – Г. Салансик, Дж. Мейер – Б. Роуэн), теория «популяционной экологии организаций» (М. Ханнан – Дж. Фриман), «институциональная теория» К. Оливера, теория «социальных факторов» Г. Минцберга, модель «периодически нарушаемого равновесия» (С.Дж. Гоулд).</p> <p>Понятие «институционального изоморфизма» Его основные виды: коэцитивный (принудительный), мимитический (подражательный) и нормативный.</p> <p>Организационные измерения окружения по Г. Минцбергу: стабильность, комплексность, разнообразие рынка и враждебность.</p> <p>Классическая модель экологии популяции: отклонение (изменение) – отбор – закрепление.</p> <p>Стратегические реакции организации на внешнее давление по К. Оливеру: уступки (привычное поведение, подражание, соблюдение правил, соблюдение баланса), компромиссы (успокоение, заключение сделок, умалчивание), уклонение (смягчение, попытка возвращения, освобождение), открытое неповиновение (вызов, наступление, кооптирование) и манипулирование (влияние, контроль).</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> окружение.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> учёт потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды, их соотношение с имеющимися ресурсами и стратегический выбор с целью достижения или укрепления конкурентного преимущества.</p>

		<p><i>Базовая дисциплина:</i> биология, организационная (политическая) социология.</p> <p><i>Критика школы:</i> абстрактность и расплывчатость измерений внешней среды; подстраивание под окружение, сопровождаемое определёнными запаздываниями и потерей инициативы, рассмотрение руководства организаций как «пассивного элемента»; ограничение свободы стратегического выбора (выбор под давлением).</p>
11	Школа конфигурации	<p>Построение стратегии как процесс трансформации.</p> <p><i>Источники:</i> Г. Морган «Образы организаций» (1986), Д. Миллер и П. Фризен «Инерция и революция в организационной адаптации» (1980), Д. Миллер «Эволюция и революция: Количественный взгляд на структурное изменение в организации» (1982), Д. Миллер «Конфигурации стратегии и структуры: На пути к синтезу» (1986), Ф.Ж. Гуияр и Дж.Н. Келли «Преобразование организации» (2000), а также работы Й. Доза, Р.И. Майлза, Д. Миллера, Г. Тенхайзера, П. Хандавалла и др.</p> <p><i>Основные теории, концепции и модели:</i> идея «организационных метафор» (Г. Морган), концепция «жизненных циклов организаций», теория «квантового представления перемен» / «квантового скачка» (Д. Миллер и П. Фризен), теория «архетипов» (Д. Миллер), куб изменений (Г. Минцберг), модель «4-R преобразования организации» (Ф.Ж. Гуияр и Дж.Н. Келли).</p> <p>«Организационные метафоры» Г. Моргана: «организация как машина» «организация как политическая система», «организация как организм», «организация как культура», «организация как мозг», «организация как душевная тюрьма», «организация как поток и трансформация».</p> <p>Понятия «конфигурации» и «трансформации».</p> <p>Стратегические изменения: причины сопротивления и проблемы их преодоления. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление нововведениям. Источники сопротивления. Адаптация персонала к изменениям.</p> <p>Стратегия и организационная структура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.</p> <p>Конфигурации структуры и власти по Г. Минцбергу: предпринимательская, механическая, профессиональная, диверсифицированная, адхократическая, миссионерская и политическая организации.</p> <p>Методы изменений по Г. Минцбергу: запланированные, или схематичные (улучшение качества, репрограммирование процесса труда, стратегическое планирование), ведомые, или направляемые (рационализация, организационное реструктурирование, репозиционирование стратегии, рефрейминг установок мышления, изменение культуры), развивающиеся, или органические (предпринимательство, обучение разработке стратегии, организационный переворот и др.).</p> <p>Трансформации «сверху вниз» и «снизу вверх».</p>

		<p>Трансформационные стратегии McKinsey: эволюционно-институциональное строительство, встряски и расфокусирование, гонка за лидером, многоплановый фокус, систематическая перестройка, мобилизация на уровне отдела.</p> <p>Архетипы удачных (доминирующая компания, предпринимательский конгломерат, инноватор и др.) и неудачных (безголовый гигант, последствие и др.) стратегий по Д. Миллеру.</p> <p>Модель «4-R преобразования организации» Ф.Ж. Гуияра и Дж.Н. Келли: <i>reframe</i> (рефрейминг), <i>restructure</i> (реструктуризация), <i>revitalize</i> (оживление) и <i>renew</i> (обновление).</p> <p>Трансформационные усилия по Й. Дозу и Г. Тенхайзеру: реструктуризация, привлечение внешних источников ресурсов, сокращение размеров, контрольные сравнения, меры, направленные на совершенствование процессов, управление качеством.</p> <p><i>Разработчики стратегии</i>: все работники, а при трансформации – руководитель.</p> <p><i>Ключевые условия школы</i>: ревитализация (перерождение) организации и поддержание её последующего стабильного состояния.</p> <p><i>Базовая дисциплина</i>: история.</p> <p><i>Критика школы</i>: сложности организации процесса всесторонних перемен «обоюдность» конфигурационного подхода.</p>
12	Школа стратегического направления	<p>Построение стратегии в рамках установки на какую-то одну императивную долгосрочную цель, достигаемую при любых затратах.</p> <p><i>Источники</i>: С.К. Прахалд и Г. Хэмел ««Конкуренция ради будущего» (1994), Э. Риз «Фокус» (1996), а также работы А. Дамодарана, У. Зандлера, К. Клейтона, Б. Когута, И. Нонаки, С. Уинтера и др.</p> <p><i>Основные концепции</i>: концепция «динамических способностей» (У. Зандлер, Б. Когут, И. Нонака, С. Уинтер), концепция «стратегии как революции» (Г. Хэмел), концепция «подрывных технологий» (К. Клейтон), концепция «реальных опционов» (А. Дамодаран).</p> <p>Динамические способности, подрывные технологии и инновации как революционные решения в управлении стратегическим развитием современных организаций.</p> <p><i>Разработчик стратегии</i>: топ-менеджмент.</p> <p><i>Ключевые условия школы</i>: приобретение и развитие конкурентных преимуществ, трудно копируемых другими организациями.</p> <p><i>Базовая дисциплина</i>: геология, эвристический и креативный менеджмент.</p> <p><i>Критика школы</i>: излишняя импровизация, нехватка ресурсов, «зомбинирование» персонала, асимметрия возможных приобретений и потерь.</p>
13	Школа «материнства»	<p>Построение стратегии как интегративный процесс.</p> <p><i>Источники</i>: М. Гулд и Э. Кэмпбелл «Стратегии и стили: Роль центра в управлении диверсифицированными органи-</p>

		<p>зациями» (1987), М. Гулд, Э. Кэмпбелл и М. Александер «Стратегия на корпоративном уровне: Создание стоимости в многопрофильной компании» (1994), Р. Кох «Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию» (1995, 2000).</p> <p>Концепции "<i>pateting advantage</i>" (материнства) и "<i>value destruction</i>" (разрушения стоимости).</p> <p>5 рычагов «центра» по созданию стоимости: создание (<i>build</i>) – усиление бизнесов и улучшение их позиций за счёт консолидации (объединения) фрагментированной отрасли или глобализации; развитие (<i>develop</i>) – привнесение центром в развитие бизнеса новых специальных знаний, основанных на компетентности; рычаг (<i>leverage</i>) – усиление корпоративных активов или навыков (в т.ч. торговые марки, лицензии, патенты, ноу-хау или взаимоотношения с деловыми партнёрами) при их распространении на несколько бизнесов; связь (<i>link</i>) – обучение и развитие персонала бизнес-единиц с целью процесса принятия эффективных управленческих решений; выход за пределы (<i>stretch</i>) – повышение стоимости новых приобретённых бизнесов.</p> <p>6 стратегий корпоративного центра по Р. Коху: экстренная, олимпийская, ориентированная на приобретения, предполагающая расширение рынка, основанная на компетентности, контроля результатов деятельности.</p> <p><i>Разработчик стратегии:</i> корпоративный центр / штаб-квартира / материнская компания, имеющая в своем составе «дочерние» фирмы и подразделения.</p> <p><i>Ключевые условия школы:</i> наличие у руководства компании курса дальнейшего развития, единого для всех ее бизнес-единиц, решение проблем дублирования и излишков, разделение компании (в случае необходимости).</p> <p><i>Базовая дисциплина:</i> семейное право, корпоративное управление.</p> <p><i>Критика школы:</i> проблема разрушение стоимости, доминирование со стороны корпоративного центра, снижающее инициативу на местах.</p>
14	Стратегический менеджмент как научная дисциплина	<p>Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент».</p> <p>Её место, роль и значение в подготовке современных менеджеров.</p>



## 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	2	3	5
1	Введение в дисциплину	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Вводная лекция с применением слайд-проектора Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
2	Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования)	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
3	Школа планирования	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
4	Школа позиционирования	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
5	Школа предпринимательства (школа «мечты»)	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практических заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
1	2	3	5
6	Когнитивная школа (школа познания)	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
7	Школа обучения	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы

8	Школа власти	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
9	Школа культуры	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
10	Школа внешней (окружающей) среды	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
11	Школа конфигурации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция с разбором конкретных ситуаций Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и литературы
1	2	3	5
12	Школа стратегического направления	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
13	Школа «материнства»	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора Обсуждение проблем-ных вопросов и выполнение практ.заданий Подготовка к занятию на основе изучения источников и профессио-нальной литературы
14	Стратегический менеджмент как научная дисциплина	Лекция Самостоятельная работа	Проблемная лекция Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
	Итоговое тестирование	Семинар Самостоятельная работа	Итоговое тестирование Подготовка к тестированию
	Итоговая контрольная работа	Семинар Самостоятельная работа	Защита итоговой контрольной работы Подготовка итоговой контрольной работы в формате PowerPoint

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль:			
- опрос	2-13 недели	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	1, 14 недели	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 2-13)	15 неделя	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 2-13)	16 неделя	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация (экзамен)	17 неделя		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		<p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании итоговой контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-5 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-10 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 10-15 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	Введение в дисциплину	Участие в дискуссии на семинаре
2	Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования)	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
3	Школа планирования	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
4	Школа позиционирования	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
5	Школа предпринимательства (школа «мечты»)	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)

6	Когнитивная школа (школа познания)	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
7	Школа обучения	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
8	Школа власти	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
9	Школа культуры	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
10	Школа внешней (окружающей) среды	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
11	Школа конфигурации	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
12	Школа стратегического направления	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
13	Школа «материнства»	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по одной из 12 школ на выбор)
14	Стратегический менеджмент как научная дисциплина	Участие в дискуссии на семинаре

### *Примеры заданий для дискуссий на семинарах*

1) ОТБЕРИТЕ НАИБОЛЕЕ ПОНРАВИВШИЕСЯ ВАМ МАКСИМЫ ИЗВЕСТНЫХ ПОЛКОВОДЦЕВ ДРЕВНОСТИ И НОВОГО ВРЕМЕНИ (ЖЕЛАТЕЛЬНО ВЗЯТЬ КОГО-ТО ОДНОГО ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ, ПРИНАДЛЕЖАЩИХ К ОДНОЙ ЭПОХЕ ИЛИ СТРАНЕ) И ПОКАЖИТЕ, КАК ИХ ИЗРЕЧЕНИЯ МОЖНО БЫЛО БЫ «ПОДТЯНУТЬ» К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ В ОБЛАСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЛОВЫХ СТРАТЕГИЙ.

РЕЗУЛЬТАТЫ СОПОСТАВЛЕНИЯ ПРЕДСТАВЬТЕ В ТАБЛИЧНОЙ ФОРМЕ.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС ДЛЯ ПОИСКА МАТЕРИАЛОВ – сайт «[militera.lib.ru](http://militera.lib.ru)».

На примере максим Сунь-цзы:

#### **Чтобы победить, необходимо:**

а) *выбрать верный путь* (иначе – поставить чёткую цель и наметить план её достижения);

б) *идти, ориентируясь на небо*, т.е. внешнее окружение (поскольку небо – это порядок времени – свет и мрак, жар и холод – факторы, на которые никак нельзя повлиять, а можно лишь учитывать и подстраиваться под них);



в) *ступая твёрдо по земле*, под которой метафорически понимались имеющиеся внутренние ресурсы и резервы (подготовленные солдаты и офицеры, их вооружение и обмундирование, лошади и обоз, продовольствие и фураж);

*Для выполнения своих задач современные организации также должны располагать необходимым капиталом, людьми, оборудованием, товарными запасами, «ноу-хау» и пр.*

г) *под руководством полководца*, т.е. лидера (стратега);

д) *согласно закона* (иначе – воинского устава, роль которого сегодня на предприятиях выполняют различного рода регламенты, инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях, должностные инструкции).

*Важность закона продемонстрируем на следующем примере.*

*Как-то китайский император Хо-люй попросил Сунь-цзы подкрепить теоретические занятия, которые тот с ним вёл, реальными практическими примерами (по аналогии с высшей школой, где наряду с лекциями проводятся семинары и лабораторки). В качестве «живых игрушечных солдатиков» были выбраны женщины из гарема и разделены на два равных отряда, во главе которых встали две самые любимые наложницы правителя.*

*Сунь-цзы приказал женщинам (а их было 300, как в известном фирме про спартанцев) надеть шлемы и доспехи, взять мечи и щиты, выстроиться в боевой порядок. Далее он продемонстрировал им, как следует идти вперёд, отходить, поворачиваться налево и направо, разворачиваться кругом в соответствии с боем барабана, сообщил о запретах и напоследок приказал: «С первым боем Вы должны все собраться, а со вторым – наступать с оружием в руках». Услышав всё это, женщины, прикрыв рот руками, рассмеялись.*

*Сунь-цзы лично взял в руки палочки и ударил в барабан, отдавая приказание три раза и объясняя их пять раз. Наложницы развеселились ещё больше.*

*Сунь-цзы пришёл в ярость, поняв, что одалиски и далее будут продолжать игнорировать его команды. Тогда он задал вопрос находящемуся рядом знатоку законов: «Если инструкция не ясна, если разъяснениям и приказам не доверяют, то эта вина полководца. Но когда эти инструкции повторены три раза, а приказы объяснены пять раз, и войска по-прежнему не выполняют их, то эта вина командиров. Согласно предписаниям военной дисциплины, какое они должны понести за это наказание?». Старейшина произнёс всего лишь одно слово: «Обезглавливание!». И Сунь-цзы приказал отрубить головы командирам двух подразделений.*

*Естественно, Хо-люй был против такого решения и обратился к Сунь-цзы с просьбой его не исполнять. Однако тот, в свою очередь, парировал: «Я уже назначен полководцем. Согласно закону, когда я команду армией, даже если приказы отдаёте Вы, я могу их не выполнять». И две женщины были обезглавлены, а на их место назначены новые лидеры.*

*Сунь-цзы снова ударил в барабан, и оставшиеся одалиски стали выполнять беспрекословно все отдаваемые им команды, не смея даже прищуриться. После этого он доложил правителю: «Армия уже хорошо повинуетя, и я прошу Ваше величество взглянуть на своих новых солдат. Когда бы Вы не захотели использовать их, даже заставить пройти через огонь и воду, это не составляет трудностей». Однако Хо-люй оказался недоволен таким примером, на что Сунь-цзы возразил ему: «Ваше Величество любит только слова, но не желает постигнуть их смысл».*

### **Военное искусство должно в себя включать:**

а) *измерение пространства*, т.е. факторов внешней среды;

б) *оценку количества*, т.е. ресурсной базы и внутреннего потенциала (экономико-организационный анализ);

в) *сводный расчёт* – а) + б) (по аналогии со SWOT-анализом);

г) *сопоставление* – оценка и сравнение альтернатив возможных действий;

д) *выбор шансов на победу* – принятие оптимального решения.

*Отсюда, например, «если превосходишь противника в 10 раз – окружай его, если в 5 раз – атакуй, если у тебя вдвое больше сил – раздоби противника на части, если силы равны – сумей с ним сразиться, если сил меньше – будь готов отступить, если силы во всех отношениях неравные – будь готов уклониться от боя».*

## 2) ОБСУЖДЕНИЕ ПРИЁМОВ ХИТРОСТНОЙ СТРАТАГЕМАТИКИ

1) *Тарквиний Гордый* (VI век до н.э.), не будучи в силах взять Габии (города в Древнем Лациуме, расположенном в 15 км к востоку от Рима), высек розгами своего сына Секста Тарквиния и послал его к неприятелю. Жалуясь на жестокость родителя, тот убедил габинцев, чтобы они использовали его ненависть против последнего. Впоследствии избранный в полководцы для ведения войны, он предал Габиию отцу.

2) *Александр Македонский и Дарий III Кодоман*. Битва при Иссе. Силы сторон: у македонцев, по разным данным, – 35–60 тыс. пехотинцев и 5–7 тыс. всадников, а у персов – 250–600 тыс. воинов. Стратегия Александра была основана на том, что пока идёт основное сражение, напасть с небольшим отрядом всадников на царский шатёр. Наверняка персы легко отбили бы данную атаку, если бы не поведение самого Дария, который, испугавшись за свою жизнь, предпочёл позорное бегство с поля боя. Увидев это, армия сделала то же самое, благодаря чему была одержана знаковая победа, сделавшая Александра владыкой всего Переднеазиатского Средиземноморья. Македонцы в сражении потеряли всего 150 всадников и 300 пехотинцев, а персы – более 200 тыс. воинов. Кроме того, были взяты в плен мать, жена, малолетний сын и две дочери Дария.

3) *Корнелий Сципион* (III век до н.э.), убедившись в трудности взять штурмом Делмин, защищаемый собравшимися отовсюду силами, начал проводить набеги на другие населённые пункты. И когда делминцы направили силы для их защиты и оголили гарнизон, то Сципион вновь напал на город и заставил его сдаться<sup>1</sup>.

В 204 г. до н.э. им также была взята крупнейшая карфагенская крепость Утика. В период её осады Сципион вновь пошёл на военную хитрость. Он заключил с пунийцами временное перемирие и под видом послов посылал в крепость опытных военных, которым было поручено в ходе переговоров проводить разведку и собирать сведения о противнике. После разрыва перемирия, благодаря полученной информации, Сципиону удалось всего за одну ночь взять достаточно сложный в фортификационном отношении военный объект.

## 3) ИЗУЧИТЕ КОНЦЕПЦИИ «СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ» И «ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ» И ДАЙТЕ ИХ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Идеолог – американский учёный, профессор Массачусетского технологического института, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента "MIT Sloan" Питер Сенге [или Сенж] (*Peter M. Senge*). Самые известные работы – «Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации» (*The Fifth Discipline:*

<sup>1</sup> Кстати, в древности существовала отдельная наука об осаде городов – «полиоркетика» (от греческих слов *polis* – город и *herkos* – осада).

*The Art And Practice Of The Learning Organization*", 1990 г.<sup>2</sup> [новая редакция 2006 г.] и продолжение «Практическое пособие по пятой дисциплине: Стратегии и средства создания обучающейся организации» (*"The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies And Tools For Building A Learning Organization"*, 1994 [написана в соавторстве с К. Робертсом (C. Roberts), Р. Россом (R. Ross), Б. Смитом (B. Smith) и А. Клейнером (A. Kleiner)]).

**Сенге определяет «обучающуюся организацию» как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».**

Однако автором термина «обучающаяся организация» является профессор Гарвардской школы бизнеса Крис Аржирис (*Chris Arguris*), который ввёл его для того, чтобы подчеркнуть важность не только индивидуального, но и коллективного обучения работников в рамках корпорации, которая развивается как организм, как целое.

**В книге «Организационное обучение» (*"Organizational Learning"*), написанной совместно с Дональдом Шоном в 1978 г., обсуждаются два вида процесса обучения организации. Первый – одноциклический, в ходе которого обнаруживаются ошибки, а организация продолжает двигаться прежним курсом. И второй – двуциклический, когда ставится вопрос о том, правильна ли выбрана стратегия, что позволяет руководителям критически оценить то, что они делают, и учит их тому, как учиться у других (т.е. «как разрушать защитные реакции, которые препятствуют обучению»).**

В этой связи Питером Сенге излагаются пять основных понятий или дисциплин, которые нужны организации и её сотрудникам, чтобы стать «обучающимися»:

1) *личное мастерство*: побуждение людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно (т.е. свою собственную концепцию) и переоценка ими того, как идут дела сейчас;

**Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию, которая, в свою очередь, побуждает персонал к личному росту.**

2) *создание общего видения*: концентрация на общих, разделяемых всеми целях, а не тех, которые вменяются, что поощряет искреннюю заинтересованность людей, а не глупое самодовольство;

3) *командное обучение*: сцепка трудовых групп и коллективов благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения;

**Если люди мыслят коллективно, то, как известно, единое целое становится больше суммы составляющих его частей.**

4) *когнитивные модели*: сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление и могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и последующее изучение создают пространство для изменений;

<sup>2</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

5) *системное мышление*: объединение всех предыдущих дисциплин и соединение их в логическую последовательную совокупность теории и практики.

*По мнению Сенге, «это и есть основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах».*

Через год (1991) американский психолог Майк Педлер (*M. Pedler*) предложил 11 признаков, присущих «обучающейся» организации.

- 1) *Адаптивный подход к стратегии.*
- 2) *Активное участие в выработке стратегии и тактики всех сотрудников фирмы.*
- 3) *Использование информации в большей степени для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания.*
- 4) *Учёт и контроль, способствующие развитию организации.*
- 5) *Внутренний обмен услугами между её подразделениями.*
- 6) *Гибкая система поощрений.*
- 7) *Временный характер оргструктуры, которая при необходимости может быть изменена.*
- 8) *Мониторинг состояния среды.*
- 9) *Постоянный обмен опытом с партнёрами и клиентами.*
- 10) *Атмосфера в организации, способствующая обучению.*
- 11) *Возможности саморазвития для сотрудников.*

Заметный интерес к данной теме вызвала книга японских исследователей А. Нонаки (*I. Nonaka*) и Г. Такеучи (*H. Takeuchi*) «Создающая знания компания» (*"Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation"*, 1995).

*Её авторы утверждают следующее: «Необходимо избавиться от устаревшего убеждения в том, что знания можно приобрести, обучаясь или штудировав руководства, книги или лекции. Напротив, необходимо обратить особое внимание на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний».*

*Отсюда особенно важным представляется преобразование не выраженных словами знаний в явные, и в этом процессе менеджеры играют ключевую роль, ибо они «синтезируют подразумеваемые знания работников передовой линии и исполнителей среднего звена, делают их явными и затем воплощают их в новой продукции и технологиях».*

*Суть стратегии заключается в «совершенствовании способностей организации приобретать, создавать, аккумулировать и применять свои знания». Но поскольку «знания формируются исключительно индивидами», роль компании заключается в «облегчении учебного процесса, в поддержке и стимулировании индивидуального обучения, в его усилении, кристаллизации и синтезировании на уровне группы посредством диалога, убеждения, обмена опытом и наблюдений».*

И ещё одной известной во всём мире работой считается «Обучающаяся компания» (*"The Learning Company"*)<sup>3</sup>, написанная в 1997 г. по результатам многолетнего исследовательского проекта крупнейшей нефтяной корпорации *"Royal Dutch/Shell"*, руководителем которого выступал голландец Ари де Гус (*Arie De Geus*), проработавший в ней на руководящих постах более 30 лет.

Основным открытием проекта явилось то, что средняя продолжительность жизни корпораций из списка *"Fortune-500"* составляла только 40-50 лет, что значительно меньше продолжительности жизни человека. Именно этот ужасающий факт натолкнул на реализацию проекта по определению причин, почему «успешные» живут так мало, и как нужно вести бизнес, чтобы быть долгожителем в динамичной бизнес-среде.

<sup>3</sup> На русский язык переведена в 2004 г. как «Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде». – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004-2005.

*«Компании умирают, потому, что менеджеры сосредотачивают своё внимание на экономической деятельности по производству товаров и услуг и забывают, что истинная их сущность заключается в том, что это сообщество людей».*

Согласно выдвинутой теории Гюса, предприятие – это не «машина для зарабатывания денег», а что оно подобно всем живым организмам, то есть существует в первую очередь ради собственного выживания и совершенствования: чтобы реализовать свой потенциал и вырасти настолько большим, насколько это возможно.

**Сравнительная характеристика компании-«машины» и «живой» компании**

<b>Компания-«машина»</b>	<b>Компания-«живой организм»</b>
<b>Статичность, т.е. может меняться, если только кто-то изменит её</b>	<b>Естественная эволюция, подстраивание под изменения бизнес среды за счёт сотрудничества с ней и поиска не собственной выгоды, а оптимальных решений</b>
<b>Ориентация на цели и решения руководства</b>	<b>Наличие собственных целей и способности к самостоятельному действию, даже если руководство по причинам форс-мажора не может дать ценных указаний</b>
<b>Выход из строя, если вовремя не починить</b>	<b>Самогенерация, поскольку в живом организме все процессы протекают непрерывно, так как любая остановка в его жизнедеятельности ведёт к летальному исходу</b>
<b>Обучение каждого отдельного сотрудника</b>	<b>Обучение организации в целом, что даёт эффект синергии</b>

*Другие примеры «живых организационных систем» – города, экономики, рынки и даже планета Земля (вспомните учение Владимира Ивановича Вернадского о ноосфере).*

Гюс приводит 4 «врождённых» способности, которыми должна обладать «живая» компания: 1) чувствительность к окружению, заставляющая постоянно учиться и приспосабливаться к изменениям в бизнес-среде; 2) сплочённость и идентичность, приводящие к созданию общности и собственной индивидуальности; 3) терпимость и её следствие – децентрализация, позволяющие строить конструктивные отношения с другими сущностями внутри и вне себя; 4) консервативное финансирование, ориентированное на эффективное управление собственным ростом и эволюцией.

**Обращу Ваше внимание ещё на некоторые полезные выводы, сделанные Гюсом:**

*«Опасайтесь того, чтобы Ваши сотрудники одинаково мыслили. Когда слишком много людей говорят на одном языке и слишком легко соглашаются друг с другом, компания подвергается риску «группового мышления».*

*«Корпоративные правила представляют собой вчерашнее описание позавчерашнего решения прошлогодних проблем».*

*«Мы почему-то можем видеть только тогда, когда кризис нам открывает глаза».*

*«Не стоит думать только рамками своего начала и конца».*

*«Активы – это просто мёртвые объекты; они не имеют ничего общего с тем духом, который движет компанию вперёд. В кризисной ситуации значимо больше вероятность, что выживет компания с сильным корпоративным духом, чем с огромными активами».*

Развитием идей Сенге, Гюса и Друкера стала теория «биологического реинжиниринга» Ф.Ж. Гуияра и Дж.Н. Келли, изложенная в их самой известной работе «Преобразование организации» (опубликована в России в 2010 г. издательством «Дело»).

По их мнению, основой преобразования любого бизнеса является сложность современных организаций, которые бросают вызов своему механистическому описанию.

*Компании рассматриваются не просто как живые существа, а уподобляются людям, т.е. имеют тело, мозг, дух и волю. Организации рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют.*

Каждая компания уникальна, её индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни фирмы «умнее», другие – «сильнее», «здоровее», третьи – «более добродетельны». Многие предприятия, работающие честно, имеют чётко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них «пустой звук».

Сильно развитая индивидуальность также является особенностью некоторых организаций, она основывается на чётко определённых ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они выражены недостаточно чётко.

Как и люди, организации смертны. Однако, в отличие от нашей кончины, их смерть не является неизбежной.

#### 4) ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И НА ИХ ОСНОВЕ ПРЕДСТАВЬТЕ СВОДНУЮ ТАБЛИЦУ, ОБОБЩАЮЩУЮ ВЫВОДЫ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ НИЖЕ АВТОРОВ

Сравнительный анализ систем управления (по книге профессора Бизнес-школы Университета штата Калифорния (Беркли), специалиста в области рекламы, маркетинговых стратегий и брендинга Дэвида Аакера (David A. Aaker), «Стратегическое рыночное управление» [СПб.: Питер, 2007. – 7-е изд. – 496 с.] )

<i>Характеристики для сравнения</i>	<i>Бюджетное / Финансовое планирование</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Стратегическое рыночное управление (Стр. менеджмент)</i>
<i>Период использования</i>	С 1900-х гг.	С конца 1950-х гг.	С середины 1970-х гг.	С 1990-х гг.
<i>Основная сфера внимания</i>	Текущая финансово-хозяйственная деятельность	Ориентация на систематический рост при приоритетности маркетинговых задач, связанных с расширением ассортимента, целевых групп потребителей и обслуживаемых территорий	Комплексное планирование организации на основе учёта всех специальных функций управления: финансы – НИОКР – снабжение – производство – маркетинг – логистика	Смещение акцентов с планов на результаты
<i>Главная задача менеджеров</i>	Бюджетный контроль: затраты – прибыль – ликвидация отклонений от намеченных нормативных показателей	Выявление скрытых экономических резервов с целью развития какого-либо одного специализированного бизнеса, который в то время принципиально не изменялся	Анализ внешней среды, нестабильность которой стала рассматриваться как решающий фактор планирования (см. прим.). Учёт наряду с возможностями и потенциальными угрозами извне, их идентификация и обеспечение адаптации организации к рынку (реактивное управление)	Упреждающее реагирование (проактивное управление), предполагающее привлечение к разработке стратегических планов большего количества руководителей функциональных и бизнес-единиц, а также создание для этого со стороны топ-менеджмента всех необходимых предпосылок
<i>Акцент в управлении</i>	Стабильность (перемена начальных условий рассматривается как препятствие, преодолимое на основе прошлого опыта.	Экстраполяция, т.е. сохранение наметившихся тенденций	Исследования, инициированные появлением новых факторов, требующих более серьёзного профессионального изучения	Творчество, предполагающее частичную предсказуемость грядущих изменений по относительно слабым сигналам

**Примечание.** Это стало важно, поскольку прогнозы начинают всё более расходиться с рыночными реалиями:

1969–1970 гг. – кризис общественного производства, когда впервые после II мировой войны уменьшился в реальном исчислении конечный общественный продукт.

**1973–1974 гг. – нефтяной или энергетический кризис.** Был вызван четвёртым арабо-израильским конфликтом, вспыхнувшим 7 октября 1973 г. В ответ на него арабские страны сначала сократили ежедневную добычу «чёрного золота» на 5%, потом на 10%, а 22 октября вообще прекратили его поставки в Америку (поскольку США снабжали Израиль оружием) и в другие произраильско настроенные страны Западной Европы (например, Голландию). В результате этих действий цена за баррель нефти подскочила с \$3 до \$12.

Кстати, именно в это время было положено начало зависимости России от нефтедолларов, которая в ответ на открывающийся спрос приступила к более активной разработке месторождений нефти в Западной Сибири.

**1974–1975 гг. – сырьевой кризис,** когда цены на минеральное сырьё возросли на 87% + продовольственный кризис, вызванный неурожаем 1972 и 1974 гг. (в то время запасы зерновых сократились в два раза, а цены повысились на 70–90%).

Однако благодаря этим кризисным явлениям, зарубежные компании стали постепенно перемещать капиталы в менее затратные отрасли, что способствовало активному развитию новых информационных технологий.

Сравнительный анализ этапов развития стратегического управления фирмой (по монографии профессора кафедры стратегического управления факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета Валерия Сергеевича Каткало «Эволюция теории стратегического управления» [СПб.: Высшая школа менеджмента: Издательский дом СПбГУ, 2008. – 2-е изд. – 548 с.] )

<i>Характеристики</i>	<i>Доаналитический этап</i>	<i>Этап становления стратегического управления как научной дисциплины</i>	<i>Этап развития теории стратегического управления на собственной основе</i>	<i>Этап формирования динамической теории стратегического управления</i>
<i>Период</i>	1960-е – первая половина 1970-х гг.	Середина 1970-х – 1980-е гг.	Конец 1980-х – 1990-е гг.	С начала XXI в.
<i>Предмет исследования</i>	Внутренняя среда: сильные и слабые стороны фирмы, их соответствие друг другу	Структура отрасли и конъюнктура обслуживаемого рынка	Ставка на нематериальные активы, грамотное использование которых ведёт к повышению финансового результата	Механизмы создания конкурентных преимуществ (КП)
<i>Доминирующая концепция</i>	Школа планирования	Школа позиционирования	Ресурсная концепция	Не определена*
<i>Идея</i>	Поиск КП во внутренних факторах фирмы	Формирование КП посредством правильного представления на рынке	Установка на КП, трудно копируемые другими	Переход от стратегического выбора к стратегическим изменениям
<i>Учёные</i>	А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс и др.	М.Портер, Р. Рамелт, Р. Майлз, Г. Минцберг, Р. Фримен, Э. Петигрю и др.	К. Прахалд, Дж. Барни, Р. Витингтон, С. Монтгомери, Б. Когут и др.	А. Дамодаран, У. Зандлер, К. Клейтон, Б. Когут, Д. Миллер, И. Нонака, С. Уинтер, П. Фризен, Г. Хэмел

**\*Концепция динамических способностей** (У. Зандлер, Б. Когут, И. Нонака, С. Уинтер). Как известно, сегодня мы живём в постиндустриальном обществе, в котором главной движущей силой являются научные разработки, а наиболее ценными качествами – уровень образования, профессионализм, обучаемость, творческий подход со стороны работников. Отсюда основное внимание уделяется проблемам управления знаниями.

**Стратегия как «революция»** (Г. Хэмел, Д. Миллер, П. Фризен).

Суть – создание рынков «завтрашнего дня» посредством новой стратегической архитектуры», представляющей план формирования компетенций, необходимых для лидерства в будущем.

### **Концепция «подрывных» технологий (автор термина Кристенсен Клейтон).**

Суть – разработка и реализация технологических инноваций, которые представляют собой не производственный процесс, а набор атрибутов конечной продукции отрасли, оцениваемой потребителями. Подрывные технологии», или «подрывные инновации» – это результат какого-то технологического новшества, которое создаёт пионерные продукты, способные заменить существующие технологии и изменить динамику рынка.

*Лошади и карета – автомобили.*

*Многотомная печатная энциклопедия – Википедия.*

*Home Video Standart – Digital Video Disc.*

### **Концепция реальных опционов (английский экономист А. Дамодаран).**

Есть *финансовые опционы* – контракты, дающий право (но не обязанность) на покупку / продажу товара (*Call*) или финансового актива (*Put*) по заранее установленной цене в течение определённого отрезка времени.

*Если рыночная цена такого товара / финансового актива станет выше цены исполнения, реализация опциона приведёт к прибыли. В противоположном случае решение принимается не в пользу опциона при потере первоначальных вложений в его покупку.*

И *реальные опционы* – активы, имеющие нефинансовую природу: заводы, запасы нефти, машины, производственные инвестиции и т.п.

*Предположим, что Вам в наследство от дальнего родственника достался золотой рудник. Однако, поговорив с управляющим, Вы выяснили, что в настоящее время переменные издержки по добыче золота в расчёте на один килограмм из этого рудника превышают цену золота на рынке. А для того, чтобы оставаться владельцем рудника, необходимо ежегодно выплачивать сравнительно небольшой налог на землю.*

*Заметим, что сейчас добыча золота убыточна, однако в будущем цены на золото могут подскочить, и тогда рудник начнёт приносить прибыль. Таким образом, уплата небольшого по сумме налога даёт Вам возможность отложить принятие решения о начале добычи золота до того момента, пока цены на него не поднимутся до необходимого уровня.*

Следовательно, содержащий в себе опцион на выбор времени инвестиций, должен стоить дороже, чем проект, не обладающий возможностью отсрочки начала капиталовложений. Важнейшая характеристика всех опционов – это асимметрия возможных приобретений и потерь: если мы выигрываем, то выигрываем по-крупному, если теряем, то теряем заранее зафиксированную сумму.

#### Другие примеры реальных опционов:

а) опционы на изменение ресурсов при постоянном конечном продукте;

*Пример. Котельная, которая может использовать для получения тепла сразу два вида горючих материалов – уголь и мазут. В этом случае владелец данной котельной получает возможность выбора наиболее дешёвого из двух ресурсов в каждый отдельный момент времени. Очевидно, что подобная котельная должна стоить дороже, чем аналогичная, работающая только на угле.*

б) опционы на постоянные ресурсы при выпуске различных видов конечного продукта.

*Пример. Обувной цех, поточная линия которого сделана таким образом, что в зависимости от спроса на рынке на ней можно производить или мужские ботинки, или женские туфли.*



Сравнительный анализ этапов эволюции подходов к формированию стратегии развития фирм (по монографии профессора менеджмента Джорджаунского университета, школы, входящей во второй десяток лучших бизнес-заведений мира Роберта Гранта «Современный стратегический анализ» [СПб.: Питер, 2008. – 5-е изд. – 560 с. – Серия «Классика МВА»])

Характеристики	1-й этап	2-й этап	3-й этап	4-й этап	5-й этап
Период	До 1950-х гг.	1960-е – начало 1970-х гг.	Конец 1970-х – начало 1980-х гг.	Конец 1980-х – начало 1990-х гг.	С середины 1990-х гг.
Основная задача	Финансовый контроль	Рост за счёт расширения продуктового портфеля и числа обслуживаемых рынков	Выбор отраслей (включая диверсификацию) и сегментов, более чёткое позиционирование на них	Поиск конкурентных преимуществ за счёт имеющихся ресурсов и способностей	Поиск конкурентных преимуществ за счёт стратегических инноваций
Инструменты	Бюджетирование	SWOT-анализ, модели планирования инвестиций, оценка эффекта синергии	Кривая опыта, PIMS-анализ*, анализ структуры отрасли и конкурентов	Управление стоимостью компании**, методы управления качеством	Сбалансированная система показателей***

\***PIMS-анализ**, или оценка влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности (*PIMS – The Profit Impact of Market Strategy*). Предложен компанией "General Electric". На основе этой модели в США была создана база данных, содержащая информацию о нескольких тысячах национальных предприятий.

Предпосылками работы по её формированию явились следующие представления: а) обученный стратег может действовать в любом бизнесе, поскольку: б) характеристики продукта не имеют никакого значения.

Предприятия, участвующие в проекте за определённую плату предоставляли финансовую отчётность, которая перерабатывалась по единой для всех технологии. В результате появилась возможность сравнивать достигнутые ими позиции с положением соперников в своей и с представителями других отраслей по 37 факторам, сгруппированными в пять классов:

- 1) привлекательность рыночных условий;
- 2) сила конкурентных позиций;
- 3) эффективность использования инвестиций;
- 4) формирование бюджета по следующим направлениям:
  - затраты на маркетинг по отношению к объёму продаж;
  - затраты на НИОКР по отношению к объёму продаж;
  - затраты на новые продукты по отношению к объёму продаж;
- 5) изменение рыночной доли.

\*\***Value Based Management**, когда инвесторов интересует, не как принимаются бюджеты в компаниях, а стратегическая эффективность, то есть умелое инвестирование и управление нематериальными активами, качеством, репутацией, информационными технологиями и пр.

\*\*\***Balanced Scorecard**. Учитывает как показатели, которые измеряют достигнутые результаты, так и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Это, в свою очередь, предполагает перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных мероприятий оперативного управления и оценочных критериев их последующей эффективности.

Сравнительный анализ этапов изменений в стратегическом мышлении (по книге бывшего консультанта компании "Boston Consulting Group", впоследствии занявшегося собственным бизнесом англичанина Ричарда Коха «Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию» [СПб.: Питер, 2003. – 2-е изд.] )

<i>Наименование этапа</i>	<i>Период</i>	<i>Основная идея</i>
1. <i>Классическое стратегическое планирование</i>	Конец 1950-х – первая половина 1960-х гг.	Развитие компаний за счёт расширения ассортимента и открытия новых бизнесов
2. <i>Портфельный менеджмент</i>	1965–1975 гг.	Концентрация лишь на прибыльных направлениях и ликвидация малопродуктивных хозяйственных единиц
3. <i>Интеллектуальное изнеможение и отступление к прагматизму</i>	Середина 1970-х гг. (кризисы 1969–1970, 1973–1974, 1974–1975)	Расформирование стратегических подразделений из-за их «бесполезности» и дороговизны содержания
4. <i>Разумная умеренность</i>	С 1973 г.	Предпринимательство, основанное на интуиции и здравомыслии самих бизнесменов
5. <i>Усиление строгой микроэкономической школы стратегии</i>	1980-е гг.	Поиск рынков, на которых организация могла бы доминировать, и сооружение входных барьеров для конкурентов
6. <i>Научное стратегическое управление</i>	1990-е гг. по настоящее время	Стратегия как процесс профессионального управления развитием фирмы в динамике, основанной на повышении её общей конкурентоспособности за счёт основных деловых способностей ( <i>core competencies</i> ), амбиций и убеждений ( <i>strategic intent</i> – стратегического намерения), нацеленностью на обучение, восприятие и реализацию своей миссии ( <i>mission</i> )

Сравнительный анализ этапов развития концептуального маркетинга и стратегического управления (по материалам американских и японских компаний)

<i>Этапы развития концептуального маркетинга</i>	<i>Этапы развития стратегического управления</i>
1. <i>Производственная ориентация</i> (1860–1910-е гг.) Суть – максимизация производства с целью удовлетворения повышенного спроса на товары. Направление – «бюджетный контроль», т.е. рынок представляли как нечто неизменное и постоянно нуждающееся в дополнительной продукции.	1. <i>Ориентация на эффект масштаба</i> (вторая половина 1940-х – первая половина 1950-х гг.) Связана с экономическим подъёмом, инициированным восстановлением индустрии (после окончания II мировой войны) и ростом спроса.
2. <i>Продуктовая ориентация</i> (конец 1910-х – до начала Великой Депрессии) Суть – улучшение характеристик товаров. Направление – совершенствование качества.	2. <i>Ориентация на качество продукции</i> (вторая половина 1950-х – середина 1970-х гг.) Формирование концепции управления качеством (кружки и бригады качества), основанной на широком распространении стандартизации и сертификации.
3. <i>Сбытовая ориентация</i> (29 октября 1929 г. / Великая Депрессия – середина 1950-х гг.) Суть – формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС). Направление – активизация продаж.	3. <i>Ориентация на создание спроса</i> (конец 1970-х – середина 1980-х гг.) Утверждалось, что фирмам уже известны все основные желания потребителей, в связи с чем первые стали диктовать вторым правила поведения на рынке.
4. <i>Рыночная / Традиционная маркетинговая ориентация</i> (конец 1950-х – начало 1970-х гг.) Суть – учёт желаний и потребностей клиентов. Направление – социальный маркетинг.	4. <i>Ориентация на слияния и поглощения</i> (вторая половина 1980-х гг.) Рост темпа интегративных процессов. Отличие от этапа рыночной ориентации – там акценты делаются на углубление рынка (т.е. путь интенсивного развития), а в нашем случае – на его расширение (то есть экстенсивный путь развития).
5. <i>Социально-этическая ориентация</i> (вторая треть 1970-х – первая половина 1990-х гг.) Суть – развитие общечеловеческих ценностей (планирование семьи, улучшение питания, повышение образовательного уровня, защита окружающей среды и пр.).	5. <i>Ориентация на реинжиниринг</i> (1990-е гг.) Решение проблем дублирования и излишков.

<p>Направление – социально-ориентированный маркетинг (удовлетворение интересов не только отдельно взятых покупателей, но и всего общества в целом).</p>	<p>В это время становится весьма популярным метод «перевода тучных коров в разряд поджарых» (т.е. не имеющих «ни капельки жирка»).</p>
<p>6. <i>Глобальная ориентация</i> (1990-е гг. по настоящее время)          Суть – интеграция маркетинга в мировые хозяйственные связи.          Ключевое событие – международная конференция 1992 г. по глобальному маркетингу в Канберре (столице Австралии), на которой были приняты две принципиально важные установки: «Маркетинг означает бизнес» и «Маркетинг – это всё».          Направление – мегамаркетинг, т.е. наступление на рынки, в том числе защищённые политикой протекционизма и закрытые для широкого доступа.          Иначе: стандартизация, где возможно, дифференцирование, где необходимо.          В некоторых учебниках приводится другое направление – типология потребителя, т.е. определение общих, не зависящих от особенностей отдельных стран характеристик рынков и целевых групп потребителей.</p>	<p>6. <i>Ориентация на потребителей и рост стоимости компании</i> (конец 1990-х гг. по настоящее время)           Стратегические активы: человеческие ресурсы, инновации, брендинг, клиентоориентированный сервис, социальная ответственность бизнеса, международная деятельность и т.п.</p>

5) ОЛИМПИАДА СТРАТЕГИЙ. ВЫБЕРИТЕ ИЗ 12 ШКОЛ 3-х ПОБЕДИТЕЛЕЙ («БРОНЗА», «СЕРЕБРО», «ЗОЛОТО») – ПРИМЕНИТЕЛЬНО К НАПРАВЛЕНИЮ ВАШЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ) И АРГУМЕНТИРУЙТЕ СВОЁ РЕШЕНИЕ.

*Примерные темы докладов для семинарских занятий*

- 1) СУНЬ-ЦЗЫ И ЕГО УЧЕНИЕ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ И ПОВЕДЕНИИ ЭФФЕКТИВНОГО ПОЛКОВОДЦА.
- 2) АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ СУВОРОВ И ЕГО НАУКА ПОБЕЖДАТЬ (по книге Н.Н. Головина «Суворов и его «Наука побеждать», 1931 [М.: Репринт, 2000]).
- 3) НАПОЛЕОН БОНАПАРТ КАК ВЫДАЮЩИЙСЯ ВОЕННЫЙ СТРАТЕГ И УПРАВЛЕНЕЦ (по книге Карла фон Клаузевица «О войне»).
- 4) ХИТРОСТНАЯ СТРАТЕГЕМАТИКА: УРОКИ ПРОШЛОГО (по книге Кайхана Крипендорфа «36 стратегий для победы в эпоху конкуренции». – СПб.: Питер, 2005).
- 5) ХИТРОСТНАЯ СТРАТЕГЕМАТИКА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ (по книге Кайхана Крипендорфа «36 стратегий для победы в эпоху конкуренции». – СПб.: Питер, 2005).
- 6) БЛАГОРОДНАЯ СТРАТЕГЕМАТИКА: В КАКИХ СЛУЧАЯХ ВЫГОДНЕЕ БЫТЬ ЧЕСТНЫМ И ОТКРЫТЫМ.
- 7) СТРАТЕГИЯ КАК НАУКА И/ИЛИ ИСКУССТВО (СИСТЕМНЫЙ, СИТУАЦИОННЫЙ И КОНТИНГЕНТНЫЙ ПОДХОДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ).
- 8) АЛЬФРЕД СЛОУН КАК РОДОНАЧАЛЬНИК СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКЕ (по работе Альфреда Слоуна «Мои годы с "General Motors"»).
- 9) ПРОЕКТ «СОВЕРШЕНСТВО»: ПОИСК И ОТБОР УСПЕШНО РАБОТАЮЩИХ КОМПАНИЙ И ПРОДВИЖЕНИЕ ИХ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ОПЫТА В БИЗНЕСЕ (по работам Тома Питерса и Роберта Уотермана).
- 10) «ЖИВАЯ КОМПАНИЯ» И ЕЁ НОВЫЕ СПОСОБНОСТИ К САМОУПРАВЛЕНИЮ (по книге Ари де Гиуса «Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде». – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004-2005).

### Примеры тестовых заданий

**В ВОЕННОМ ИСКУССТВЕ КРАТКИЕ ИЗРЕЧЕНИЯ, ФОРМУЛИРУЮЩИЕ В ЧЁТКОЙ ФОРМЕ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО БОЯ И ПОДГОТОВКИ К НЕМУ, ПОЛУЧИЛИ НАЗВАНИЕ:**

- a) императив;
- b) максим;
- c) стратегем;
- d) тактиом;
- e) викториалий;
- f) катренов;
- g) стандартов;
- h) суньтавов, впоследствии трансформировавшихся в понятие «воинских уставов».

**ПО УТВЕРЖДЕНИЮ КАРЛА ФОНА КЛАУЗЕВИЦА, ПРИВЕДЁННОМ В ЕГО ТРАКТАТЕ «О ВОЙНЕ»: «ВСЕ СТРАТЕГИИ ВЫСТРАИВАЮТСЯ ИЗ ОДНИХ И ТЕХ ЖЕ ОСНОВНЫХ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В АТАКЕ, ОБОРОНЕ И МАНЁВРАХ СТРОИТЕЛЬНЫХ БЛОКОВ». ОТСЮДА – «ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА СТРАТЕГА» СОСТОИТ В:**

- a) «предсказании будущего поведения противника на основе опыта прошлого»;
- b) «координации действий офицеров и солдат по выполнению намеченного плана боевой операции»;
- c) «использовании прежних «лучших» стратегий, руководствуясь при этом разумным расчётом»;
- d) «определении, прежде всего, необходимых для победы людских, материальных, технических и иных ресурсов»;
- e) «пропаганде достижений прошлых лет в области военного искусства и обучении им подчинённых, чтобы каждый офицер впоследствии был достоин своего командира, как по мастерству, так и по профессионализму»;
- f) «открытии и реализации их новых комбинаций».

**«БИБЛИЕЙ» СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НАЗВАНА РАБОТА:**

- a) Уильяма Ньюмана (*W.H. Newman*) «Административная деятельность: технические приёмы организации и менеджмента» (*Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*);
- b) Питера Дру(а)кера (*Peter Drucker*) «Концепции корпорации» (*Concepts of Corporation*);
- c) Игоря Ансоффа (*Igor Ansoff*) «Корпоративная стратегия» (*Corporate Strategy*);
- d) Генри Минцберга (*Henry Mintzberg*) «Природа управленческого труда» (*The Nature of Managerial Work*);
- e) Майкла Портера (*Michael Porter*) «Конкурентное преимущество: методы анализа отраслей и конкурентов» (*Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*);
- f) Ричарда Коха (*Richard Koch*) «Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию» (*Guide To Strategy: How To Create and Deliver A Useful Strategy*).

**ПО МНЕНИЮ АМЕРИКАНСКОГО УЧЁНОГО В ОБЛАСТИ ИСТОРИИ ЭКОНОМИКИ АЛЬФРЕДА ЧЭНДЛЕРА (*ALFRED CHANDLER*), ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИСТУПАТЬ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО РАЗРАБОТАТЬ ЕЁ:**

- a) штатное расписание;
- b) положения о подразделениях и должностные инструкции руководителей, специалистов и других работников;
- c) правила внутреннего трудового распорядка;
- d) миссию;
- e) приоритетные цели;
- f) стратегию;
- g) бизнес-план;
- h) организационную культуру.

**«ОСНОВНЫМ СТЕРЖНЕМ» ДЛЯ ВСЕХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ КОМПАНИИ, ПО УТВЕРЖДЕНИЮ ИГОРЯ АНСОФФА (IGOR ANSOFF), ЕСЛИ ОНА СТРЕМИТСЯ К УВЕЛИЧЕНИЮ ИХ СТОИМОСТИ (ПРИБЫЛЬНОСТИ), ЯВЛЯЕТСЯ:**

- a) стратегическое видение;
- b) миссия;
- c) стратегия;
- d) структура;
- e) материально-техническая база;
- f) продуктовый ассортимент;
- g) персонал;
- h) корпоративная культура.

**ТЕОРИЯ 7 «С», ПРЕДЛОЖЕННАЯ ТОМОМ ПИТЕРСОМ (TOM PETERS) И РОБЕРТОМ УОТЕРМАНОМ (R. WATERMAN), ВКЛЮЧАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ:**

- a) стратегию – структуру – системы – стиль – способности – сотрудников – совместные ценности;
- b) ситуации – стандарты – степень соответствия их друг другу – сильные стороны – связанное с ними совершенство системы – сохранение достигнутого – стиль ведения бизнеса;
- c) совет директоров – службы – сотрудников – строгую субординацию – служебные связи – закрепление их в соответствующей структуре и стратегии – формирование эффективной системы управления;
- d) средства/компетенции – стратегию – структуру – сотрудников – социальную политику – совместные ценности – стабилизацию финансового положения;
- e) (систему управления – её SWOT-анализ) – (сильные стороны – соответствие системы открывающимся перед организацией на рынке возможностям – сохранение) – (слабые стороны – сиквестирование / исключение);
- f) стратегию – службы – сотрудников – созыательность – синергизм – совместные ценности – свободу выбора (самоуправление).

**К КАКОЙ ИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИВЕДЁННЫХ ДЭВИДОМ А. ААКЕРОМ (DAVID A. AAKER) В КНИГЕ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЫНОЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» («STRATEGIC MARKET MANAGEMENT»), ОТНОСИТСЯ ПОЛОЖЕНИЕ, ЧТО «ЭКСТРАПОЛЯЦИЯ ПРОШЛОГО НЕАДЕКВАТНО ОТРАЖАЕТ БУДУЩЕЕ, В СВЯЗИ С ЧЕМ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПРОШЛЫХ ПРОГНОЗОВ И НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРЕБУЮТ СООТВЕТСТВУЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОРРЕКТИРОВОК, ЗАКЛЮЧАЮЩИХСЯ В УЛУЧШЕНИИ РЕАКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ДИНАМИКУ РЫНКА И ПОВЕДЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ»:**

- a) бюджетное планирование (бюджетирование);
- b) тактическое планирование;
- c) долгосрочное планирование;
- d) стратегическое планирование;
- e) стратегическое рыночное управление?

**АВТОРОМ ИДЕИ «РЕМЕСЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ» ЯВЛЯЕТСЯ:**

- a) Уильям Ньюман (*W.H. Newman*);
- b) Питер Дру(а)кер (*Peter Drucer*);
- c) Игорь Ансофф (*Igor Ansoff*);
- d) Генри Минцберг (*Henry Mintzberg*);
- e) Майкл Портер (*Michael Porter*);
- f) Брюс Хэндерсон (*Bruce Henderson*);
- g) Гарри Браверман (*Harry Braverman*);
- h) Ричад Кох (*Richard Koch*).

**ИДЕЯ О ТОМ, ЧТО «ДЛЯ КАЖДОЙ ОТРАСЛИ ИМЕЕТСЯ ОГРАНИЧЕННОЕ ЧИСЛО СТРАТЕГИЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИНЕСТИ ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, А СЛЕДОВАНИЕ ИМ ПОЗВОЛЯЕТ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАНЯТЬ НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНЫЕ МЕСТА НА РЫНКЕ», ПРИНАДЛЕЖИТ:**

1. школе власти;
2. школе культуры;

3. школе дизайна;
4. школе обучения;
5. школе позиционирования;
6. школе внешней среды;
7. школе конфигурации;
8. школе планирования.

**АКЦЕНТ В УПРАВЛЕНИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ПО МНЕНИЮ ТОГО ЖЕ ДЭВИДА А. ААКЕРА (DAVID A. AAKER), ДОЛЖЕН БЫТЬ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ПЕРЕНЕСЁН НА:**

- a) бюджетирование;
- b) целеполагание;
- c) творческую составляющую;
- d) предвидение/экстраполяцию;
- e) централизацию и автономизацию;
- f) разработку долгосрочных планов.

**ПО МНЕНИЮ УОЛТЕРА КИЧЕЛА (WALTER KIECHEL), НА ПРАКТИКЕ ИЗ ВСЕГО КОЛИЧЕСТВА СФОРМУЛИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СТРАТЕГИЙ РЕАЛИЗУЕТСЯ ТОЛЬКО:**

- a) 10% (1/10);
- b) 20% (1/5);
- c) 25% (1/4);
- d) 33,3% (1/3);
- e) 50% (1/2).

*Контрольные вопросы:*

1. Возникновение потребности в стратегическом управлении.
2. Стратегические проблемы развития бизнеса.
3. Периодизация этапов становления, формирования и развития стратегического планирования и управления в международном бизнесе.
4. Представители и источники школы дизайна.
5. Первые «официальные» определения стратегии в теории и практике менеджмента.
6. Основные модели школы дизайна и разработчики стратегии.
7. Ключевые идеи школы дизайна.
8. Схема LCAG и ее содержание.
9. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
10. Качества, обеспечивающие «уникальность» стратегии.
11. Сильные и слабые стороны школы дизайна.
12. Критика школы дизайна.
13. Представители и источники школы планирования.
14. Основные модели школы планирования и разработчики стратегии.
15. Характеристика процесса стратегического планирования и его этапов.
16. Ключевые идеи школы планирования.
17. Алгоритм-схемы формирования стратегического плана по И. Ансоффу и Г. Стейнеру.
18. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
19. Уровни разработки стратегии в организации.
20. Сильные и слабые стороны школы планирования.
21. Последние достижения школы: сценарное планирование, стратегический контроль.
22. Критика школы планирования.
23. Представители и источники школы позиционирования.
24. Максимумы известных полководцев древности и нового времени.
25. Основные модели школы позиционирования и разработчики стратегии.
26. Место «позиции» в экономической теории, теории менеджмента и теории конкуренции.

27. Ключевые идеи школы позиционирования.
28. Три волны школы позиционирования и их характеристика.
29. Максимумы и стратегемы и их место в современном бизнесе.
30. Вклад Boston Consulting Group в развитие стратегического менеджмента: матрица «рост/доля рынка» и кривая опыта.
31. Вклад М. Портера в теорию и практику стратегического анализа: методика оценки 5 конкурентных сил рынка, матрица конкурентных (генерических) стратегий, цепочка ценностей.
32. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
33. Сильные и слабые стороны школы позиционирования.
34. Критика школы позиционирования.
35. Представители и источники школы предпринимательства.
36. Основные теории школы предпринимательства и разработчики стратегии.
37. Ключевые идеи школы предпринимательства.
38. Качества современного предпринимателя.
39. Менеджеры и лидеры: сравнительный анализ.
40. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
41. Сильные и слабые стороны школы предпринимательства.
42. Критика школы предпринимательства.
43. Представители и источники когнитивной школы.
44. Основные теории когнитивной школы и разработчики стратегии.
45. Ключевые идеи когнитивной школы.
46. Две ветви когнитивной школы и их сравнительная характеристика.
47. Познание как обработка информации (схема П.Д. Корнера, А.Дж. Киники и Б.В. Китса параллельной обработки информации при принятии стратегических решений).
48. Познание как картографирование (фреймы, сценарии, причинные / каузальные карты, интеллектуальные и ментальные модели).
49. Познание как достижение понимания (вербальные протоколы).
50. Познание как конструирование (психологические фреймы).
51. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
52. Сильные и слабые стороны когнитивной школы.
53. Критика когнитивной школы.
54. Представители и источники школы обучения.
55. Основные теории (концепции, модели) школы обучения и разработчики стратегии.
56. Экономика знаний. Место и роль обучения в современном управлении.
57. Концепция «инкрементальных перемен» Дж.Б. Куинна.
58. Матрица внутренней корпоративной инициативы по Р. Бургельману.
59. Учение Г. Минцберга и Вотерса о «предначертанных» и «развивающихся» стратегиях.
60. Полевая модель формирования стратегии по Г. Минцбергу.
61. Матрица БКГ влияния стратегий на стратегические процессы.
62. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
63. Сильные и слабые стороны школы обучения.
64. Критика школы обучения.
65. Представители и источники школы власти.
66. Основные теории школы власти и разработчики стратегии.
67. Понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии».
68. Ключевые идеи школы власти.
69. Две ветви школы: микровласть и макровласть.
70. Теория «политических игр в организации» Г. Минцберга.
71. Теория «стейкхолдеров» Р.Э. Фримена.

72. Теория «стратегических альянсов» Р. Пекара-младшего и Р. Аллио.
73. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
74. Сильные и слабые стороны школы власти.
75. Критика школы власти.
76. Представители и источники школы культуры.
77. Основные теории школы культуры и разработчики стратегии.
78. Стратегические изменения: причины сопротивления и проблемы их преодоления.
79. Ключевые идеи школы культуры.
80. Место и роль корпоративной культуры в управлении современными организациями. Культура как важнейший ресурс компании.
81. Паттерн поведения как основной элемент концепции стратегии 5 "Р" Г. Минцберга.
82. Теории «ресурсной базы» Б. Вернефельта и Дж. Барни.
83. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление нововведениям.
84. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
85. Сильные и слабые стороны школы культуры.
86. Критика школы культуры.
87. Представители и источники школы внешней среды.
88. Основные теории школы внешней среды и разработчики стратегии.
89. Понятие «институционального изоморфизма» и его основные виды.
90. Ключевые идеи школы внешней среды.
91. Понятие «внешней среды» и ее ключевые факторы.
92. «Организационная» теория М. Вебера.
93. «Институциональная теория» К. Оливера и стратегические реакции организации на внешнее давление.
94. Теория «социальных факторов» Г. Минцберга.
95. Теория «популяционной экологии организаций» М. Ханнана и Дж. Фримана.
96. Модель «периодически нарушаемого равновесия» С.Дж. Гоулда.
97. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
98. Сильные и слабые стороны школы внешней среды.
99. Критика школы внешней среды.
100. Представители и источники школы трансформации.
101. Основные теории школы трансформации и разработчики стратегии.
102. Стратегия и оргструктура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
103. Трансформации «сверху вниз» и «снизу вверх».
104. Ключевые идеи школы трансформации.
105. Понятия «конфигурации» и «трансформации».
106. Концепция «жизненных циклов организаций».
107. Модель «куба изменений» Г. Минцберга.
108. Теория «архетипов» Д. Миллера.
109. Теория «квантового скачка» Д. Миллера и П. Фризена.
110. Трансформационные стратегии McKinsey.
111. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
112. Сильные и слабые стороны школы трансформации.
113. Критика школы трансформации.
114. Представители и источники школы стратегического направления.
115. Основные концепции школы стратегического направления и разработчики стратегии.



116. Подрывные технологии и инновации как революционные решения в управлении стратегическим развитием современных организаций.
117. Ключевые идеи школы стратегического направления.
118. Концепции «динамических способностей» У. Зандлера, Б. Когута, И. Нонака, и С. Уинтера.
119. Концепция «стратегии как революции» Г. Хэмела и С.К. Прахальда.
120. Концепция «подрывных технологий» К. Клейтона.
121. Концепция «реальных опционов» А. Дамодарана.
122. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
123. Сильные и слабые стороны школы стратегического направления.
124. Критика школы стратегического направления.
125. Представители и источники школы «материнства».
126. Основные теории школы «материнства» и разработчики стратегии.
127. Ключевые идеи школы «материнства».
128. Понятия «корпоративный центр», «штаб-квартира», «материнская компания».
129. Корпоративная стратегия компании и деловые стратегии ее бизнес-единиц: сочетание централизации и автономизации.
130. Проблемы дублирования и излишков. Особенности их решения (на конкретном примере).
131. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
132. Сильные и слабые стороны школы «материнства».
133. Критика школы «материнства».

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### *Основная литература*

1. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по делям стратегического менеджмента: пер. с англ. – 3-е изд. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – 336 с.
2. Стратегический менеджмент: Учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 290 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/810318> (дата обращения: 05.12.2019).
3. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.: ISBN 5-85173-059-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/883994> (дата обращения: 05.12.2019).
4. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 276 с. – (Научная мысль). – [www.dx.doi.org/10.12737/25005](http://www.dx.doi.org/10.12737/25005). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/780513> (дата обращения: 05.12.2019).
5. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/884225> (дата обращения: 05.12.2019).

*Дополнительная литература:*

6. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: Учебное пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М., 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/944393> (дата обращения: 05.12.2019).

7. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 624 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль; Экономика). (переплет) ISBN 978-5-16-003649-6 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/398726> (дата обращения: 05.12.2019).

8. Стратегический маркетинг: Учебник / В.Н. Наумов. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-009232-4 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/428247> (дата обращения: 05.12.2019).

9. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. согл., 2007. – 288 с.: 60x88 1/16. – (Высшее образование). (обложка) ISBN 978-5-16-002298-7 – Текст : электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/132768> (дата обращения: 05.12.2019).

10. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002856-0 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/117773> (дата обращения: 05.12.2019).

11. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Институт экономики и финансов «Синергия». – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 237 с.: 60x90 1/16. – (Учебники для программы MBA). (обложка) ISBN 978-5-16-003763-9 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/199957> (дата обращения: 05.12.2019).

12. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2008. – 526 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0063-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/144807> (дата обращения: 05.12.2019).

13. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 239 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006204-4 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/367725> (дата обращения: 05.12.2019).

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.

2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.

3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

4. Институт профессиональных инноваций. Раздел «Видеолекция по истории развития стратегического менеджмента» // <http://www.distanz.ru/videoLecture /2345/>.

5. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/ library/ 2017/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Международные школы стратегий» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

## 8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая

аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.



## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 9.1. Планы семинарских занятий

#### Тема 1. Введение в дисциплину (1 ч.)

*Цель занятия:* закрепление представления о стратегии как ключевом (императивном) элементе в управленческой деятельности современных организаций.

*Форма проведения:* дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Образовательные задачи и цели дисциплины.
2. Источники и литература по международным школам стратегий.
3. Основные этапы становления, формирования и развития стратегического планирования и управления в международном бизнесе.

*Контрольные вопросы:*

134. Профессиональные компетенции, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области стратегического управления.
135. Возникновение потребности в стратегическом управлении.
136. Стратегические проблемы развития бизнеса.
137. Периодизация этапов становления, формирования и развития стратегического планирования и управления в международном бизнесе.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

#### Тема 2. Школа дизайна (школа проектирования,

### **конструирования, моделирования) (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как процессе осмысления.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы дизайна.
2. Первые «официальные» определения стратегии в теории и практике менеджмента.
3. Основные модели школы дизайна и разработчики стратегии.
4. Ключевые идеи школы дизайна.
5. Критика школы дизайна.

*Контрольные вопросы:*

1. Схема LCAG и ее содержание.
2. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
3. Качества, обеспечивающие «уникальность» стратегии.
4. Сильные и слабые стороны школы дизайна.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокomпьютерный класс).

### **Тема 3. Школа планирования (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как формальном процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы планирования.
2. Основные модели школы планирования и разработчики стратегии.
3. Характеристика процесса стратегического планирования и его этапов.
4. Ключевые идеи школы планирования.
5. Критика школы планирования.

*Контрольные вопросы:*

1. Алгоритм-схемы формирования стратегического плана по И. Ансоффу и Г. Стейнеру.
2. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
3. Уровни разработки стратегии в организации.
4. Сильные и слабые стороны школы планирования.
5. Последние достижения школы: сценарное планирование, стратегический контроль.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

#### **Тема 4. Школа позиционирования (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как аналитическом процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы позиционирования.
2. Максимумы известных полководцев древности и нового времени.
3. Основные модели школы позиционирования и разработчики стратегии.
4. Место «позиции» в экономической теории, теории менеджмента и теории конкуренции.
5. Ключевые идеи школы позиционирования.
6. Критика школы позиционирования.

*Контрольные вопросы:*

1. Три волны школы позиционирования и их характеристика.
2. Максимумы и стратегемы и их место в современном бизнесе.
3. Вклад Boston Consulting Group в развитие стратегического менеджмента: матрица «рост/доля рынка» и кривая опыта.
4. Вклад М. Портера в теорию и практику стратегического анализа: методика оценки 5 конкурентных сил рынка, матрица конкурентных (генерических) стратегий, цепочка ценностей.
5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
6. Сильные и слабые стороны школы позиционирования.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультиэкраный видеокомпьютерный класс).

**Тема 5. Школа предпринимательства (школа «мечты») (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как процессе предвидения.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы предпринимательства.
2. Основные теории школы предпринимательства и разработчики стратегии.
3. Ключевые идеи школы предпринимательства.
4. Критика школы предпринимательства.

*Контрольные вопросы:*

1. Качества современного предпринимателя.
2. Менеджеры и лидеры: сравнительный анализ.
3. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
4. Сильные и слабые стороны школы предпринимательства.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

## **Раздел 6. Когнитивная школа (школа познания) (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как ментальном процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники когнитивной школы.
2. Основные теории когнитивной школы и разработчики стратегии.
3. Ключевые идеи когнитивной школы.
4. Критика когнитивной школы.

*Контрольные вопросы:*

1. Две ветви когнитивной школы и их сравнительная характеристика.
2. Познание как обработка информации (схема П.Д. Корнера, А.Дж. Киники и Б.В. Китса параллельной обработки информации при принятии стратегических решений).
3. Познание как картографирование (фреймы, сценарии, причинные / каузальные карты, интеллектуальные и ментальные модели).
4. Познание как достижение понимания (вербальные протоколы).
5. Познание как конструирование (психологические фреймы).
6. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
7. Сильные и слабые стороны когнитивной школы.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

**Тема 7. Школа обучения (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как развивающемся процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы обучения.
2. Основные теории (концепции, модели) школы обучения и разработки стратегии.
3. Ключевые идеи школы обучения.
4. Критика школы обучения.

*Контрольные вопросы:*

1. Экономика знаний. Место и роль обучения в современном управлении.
2. Концепция «инкрементальных перемен» Дж.Б. Куинна.
3. Матрица внутренней корпоративной инициативы по Р. Бургельману.
4. Учение Г. Минцберга и Вотерса о «предначертанных» и «развивающихся» стратегиях.
5. Полевая модель формирования стратегии по Г. Минцбергу.
6. Матрица БКГ влияния стратегий на стратегические процессы.
7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
8. Сильные и слабые стороны школы обучения.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

**Тема 8. Школа власти (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как переговорном процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы власти.
2. Основные теории школы власти и разработчики стратегии.
3. Понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии».
4. Ключевые идеи школы власти.
5. Критика школы власти.

*Контрольные вопросы:*

1. 2 ветви школы: микровласть и макровласть.
2. Теория «политических игр в организации» Г. Минцберга.
3. Теория «стейкхолдеров» Р.Э. Фримена.
4. Теория «стратегических альянсов» Р. Пекара-младшего и Р. Аллио.
5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
6. Сильные и слабые стороны школы власти.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультиэкранный видеокомпьютерный класс).

## **Тема 9. Школа культуры (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как коллективном процессе, основанном на общих для членов организации убеждениях и понимании.



*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы культуры.
2. Основные теории школы культуры и разработчики стратегии.
3. Стратегические изменения: причины сопротивления и проблемы их преодоления.
4. Ключевые идеи школы культуры.
5. Критика школы культуры.

*Контрольные вопросы:*

1. Место и роль корпоративной культуры в управлении современными организациями. Культура как важнейший ресурс компании
2. Паттерн поведения как основной элемент концепции стратегии 5 "Р" Г. Минцберга.
3. Теории «ресурсной базы» Б. Вернефельта и Дж. Барни.
4. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление нововведениям.
5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
6. Сильные и слабые стороны школы культуры.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокomпьютерный класс).

**Тема 10. Школа внешней (окружающей) среды (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как реактивном процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы внешней среды.
2. Основные теории школы внешней среды и разработчики стратегии.
3. Понятие «институционального изоморфизма» и его основные виды.
4. Ключевые идеи школы внешней среды.
5. Критика школы внешней среды.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие «внешней среды» и ее ключевые факторы.
2. «Организационная» теория М. Вебера.
3. «Институциональная теория» К. Оливера и стратегические реакции организации на внешнее давление.
4. Теория «социальных факторов» Г. Минцберга.
5. Теория «популяционной экологии организаций» М. Ханнана и Дж. Фримана.
6. Модель «периодически нарушаемого равновесия» С.Дж. Гоулда.
7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
8. Сильные и слабые стороны школы внешней среды.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультиэкраный видеокомпьютерный класс).

## **Тема 11. Школа конфигурации (2 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как процессе трансформации.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы трансформации.
2. Основные теории школы трансформации и разработчики стратегии.
3. Стратегия и оргструктура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии.
4. Трансформации «сверху вниз» и «снизу вверх».
5. Ключевые идеи школы трансформации.
6. Критика школы трансформации.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятия «конфигурации» и «трансформации».
2. Концепция «жизненных циклов организаций».
3. Модель «куба изменений» Г. Минцберга.
4. Теория «архетипов» Д. Миллера.
5. Теория «квантового скачка» Д. Миллера и П. Фризена.
6. Трансформационные стратегии McKinsey.
7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
8. Сильные и слабые стороны школы трансформации.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультискринный видеокomпьютерный класс).

## **Тема 12. Школа стратегического направления (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о построении стратегии в рамках установки на какую-то одну императивную долгосрочную цель, достигаемую при любых затратах.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы стратегического направления.
2. Основные концепции школы стратегического направления и разработчики стратегии.
3. Подрывные технологии и инновации как революционные решения в управлении стратегическим развитием современных организаций.
4. Ключевые идеи школы стратегического направления.
5. Критика школы стратегического направления.

*Контрольные вопросы:*

1. Концепции «динамических способностей» У. Зандлера, Б. Когута, И. Ноака, и С. Уинтера.
2. Концепция «стратегии как революции» Г. Хэмела и С.К. Прахальда.
3. Концепция «подрывных технологий» К. Клейтона.
4. Концепция «реальных опционов» А. Дамодарана.
5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
6. Сильные и слабые стороны школы стратегического направления.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 РС преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.

5. DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

### **Тема 13. Школа «материнства» (1 ч.)**

*Цель занятия:* получение студентами представления о стратегии как интегративном процессе.

*Форма проведения:* обсуждение проблемных вопросов и выполнение практических заданий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Представители и источники школы «материнства».
2. Основные теории школы «материнства» и разработчики стратегии.
3. Ключевые идеи школы «материнства».
4. Критика школы «материнства».

*Контрольные вопросы:*

1. Понятия «корпоративный центр», «штаб-квартира», «материнская компания».
2. Корпоративная стратегия компании и деловые стратегии ее бизнес-единиц: сочетание централизации и автономизации.
3. Проблемы дублирования и излишков. Особенности их решения (на конкретном примере).
4. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.
5. Сильные и слабые стороны школы «материнства».

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1. 1 PC преподавателя.
2. Интерактивная доска.
3. Маркерная доска.
4. Проектор.
5. DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

## Тема 14. Стратегический менеджмент как научная дисциплина (2 ч.)

*Цель занятия:* получение цельного представления о стратегическом менеджменте как научной дисциплины.

*Форма проведения:* дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент».
2. Её место, роль и значение в подготовке современных менеджеров.

*Контрольные вопросы:*

1. Тестирование по темам 2-13.
2. Защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по материалам одной из международной школы стратегий).

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

6. 1 РС преподавателя.
7. Интерактивная доска.
8. Маркерная доска.
9. Проектор.
10. DVD (мультикритинный видеоконпьютерный класс).

<i>Вид работы</i>	<i>Содержание (перечень вопросов)</i>	<i>Трудоем- кость самостоя- тельной работы (в часах)</i>	<i>Рекомендации</i>
<b><i>Раздел 1. Введение в дисциплину</i></b>			
Подготовка к лекции № 1	1. Образовательные задачи и цели дисциплины. 2. Источники и литература по международным школам стратегий. 3. Основные этапы становления, формирования и развития стратегического планирования и управления в	1	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента: Издательский дом СПбГУ, 2008. – 2-е изд. – С. 7-20. Кох Р. Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию / пер. с

	международном бизнесе.		англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 29-36. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 9-24.
Подготовка к семинару № 1	1. Профессиональные компетенции, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области стратегического управления. 2. Возникновение потребности в стратегическом управлении. 3. Стратегические проблемы развития бизнеса. 4. Периодизация этапов становления, формирования и развития стратегического планирования и управления в международном бизнесе.	1	1. Маурик Д.В. Эффективный стратег: важные навыки, необходимые всем менеджерам: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с. 2. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: пер. с англ. / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл. – М.: Баланс-Клуб, 2005. – 440 с.
<b>Раздел 2. Школа дизайна (школа проектирования, конструирования, моделирования)</b>			
Подготовка к лекции № 2	1. Представители и источники школы дизайна. 2. Первые «официальные» определения стратегии в теории и практике менеджмента. 3. Основные модели школы дизайна и разработчики стратегии. 4. Ключевые идеи школы дизайна. 5. Критика школы дизайна.	2	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 25-42.
Подготовка к семинару № 2	1. Схема LCAG и ее содержание. 2. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 3. Качества, обеспечивающие «уникальность» стратегии. 4. Сильные и слабые стороны школы дизайна.	2	1. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с. 2. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 978-985 (Чандлер Альфред Дюпон мл.). 3. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям: пер. с англ. – СПб.: Питер 2001. – 224 с.
<b>Раздел 3. Школа планирования</b>			
Подготовка к лекции № 3	1. Представители и источники школы планирования. 2. Основные модели школы планирования и разработчики стратегии. 3. Характеристика процесса стратегического планирования и его этапов. 4. Ключевые идеи школы планирования. 5. Критика школы планиро-	2	1. Алгоритм-схемы формирования стратегического плана по И. Ансоффу и Г. Штейнеру. 2. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 3. Уровни разработки стратегии в организации. 4. Сильные и слабые стороны школы планирования. 5. Последние достижения школы: сценарное планирование, стратегический конт-

	вания.		роль.
Подготовка к семинару № 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм-схемы формирования стратегического плана по И. Ансоффу и Г. Стейнеру.</li> <li>2. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</li> <li>3. Уровни разработки стратегии в организации.</li> <li>4. Сильные и слабые стороны школы планирования.</li> <li>5. Последние достижения школы: сценарное планирование, стратегический контроль.</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Грант Дж. Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования / Дж. Грант, Н. Раджагопалан / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 510-543.</li> <li>2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 214 с.</li> <li>3. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 51-58 (Ансофф Игорь).</li> <li>4. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2017. – 688 с.</li> </ol>
<b>Раздел 4. Школа позиционирования</b>			
Подготовка к лекции № 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представители и источники школы позиционирования.</li> <li>2. Максимум известных полководцев древности и нового времени.</li> <li>3. Основные модели школы позиционирования и разработки стратегии.</li> <li>4. Место «позиции» в экономической теории, теории менеджмента и теории конкуренции.</li> <li>5. Ключевые идеи школы позиционирования.</li> <li>6. Критика школы позиционирования.</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</li> <li>2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 71-106.</li> <li>3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 715 с.</li> <li>4. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. – 2-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 495 с.</li> <li>5. Сунь-цзы Искусство стратегии: классические труды: пер. с кит., пред. и ком. Н.И. Конрада. – М.: Эксмо, СПб.: Мидгард, 2006. – 528 с.</li> </ol>
Подготовка к семинару № 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Три волны школы позиционирования и их характеристика.</li> <li>2. Максимумы и стратегемы и их место в современном бизнесе.</li> <li>3. Вклад Boston Consulting Group в развитие стратегического менеджмента: матрица «рост/доля рынка» и кривая опыта.</li> <li>4. Вклад М. Портера в теорию и практику стратегического анализа: методика оценки 5 конкурентных сил рынка, матрица конкурентных (генерических) страте-</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.</li> <li>2. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с.</li> <li>3. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 637-643 (Портер Игорь).</li> <li>4. Клаузевиц К. О войне: пер. с нем. М.: Госвоениздат, 1934. – 340 с.</li> <li>5. Фон Гикзи Т. Стратегия управления по Клаузевицу: пер. с англ. / Т. фон Гикзи,</li> </ol>



	гий, цепочка ценностей. 5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 6. Сильные и слабые стороны школы позиционирования.		Б. фон Отингер, К. Бассфорд. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 218 с. 6. Штерн К. Стратегии, которые работают. Подход VCG: пер. с англ. – 2-е изд. / К. Штерн, Д. Сток-мл., И.В. Лазукова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 496 с.
<b>Раздел 5. Школа предпринимательства (школа «мечты»)</b>			
Подготовка к лекции № 4	1. Представители и источники школы предпринимательства. 2. Основные теории школы предпринимательства и разработчики стратегии. 3. Ключевые идеи школы предпринимательства. 4. Критика школы предпринимательства.	2	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 107-126.
Подготовка к семинару № 5	1. Качества современного предпринимателя. 2. Менеджеры и лидеры: сравнительный анализ. 3. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 4. Сильные и слабые стороны школы предпринимательства.	2	1. Дюхейм И. Стратегия для малого бизнеса / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 177-207. 2. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с. 3. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 1046-1050 (Шумпетер Йозеф). 4. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям: пер. с англ. – СПб.: Питер 2001. – 224 с. 5. Фридман И. Искусство и наука стратегии лидерства: новый подход к корпоративному управлению: пер. с англ. / И. Фридман, Б. Трегоу. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 372 с.
<b>Раздел 6. Когнитивная школа (школа познания)</b>			
Подготовка к лекции № 6	1. Представители и источники когнитивной школы. 2. Основные теории когнитивной школы и разработчики стратегии. 3. Ключевые идеи когнитивной школы. 4. Критика когнитивной школы.	2	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 127-146.
Подготовка к семинару № 6	1. Две ветви когнитивной школы и их сравнительная характеристика. 2. Познание как обработка информации (схема П.Д. Корнера, А.Дж. Киники и Б.В. Китса параллельной обработки информации при принятии стратегических решений).	2	1. Коллис Д. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта / Д. Коллис, П. Гёмват / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 265-291. 2. Соло Р. Когнитивная психология.

	<p>3. Познание как картографирование (фреймы, сценарии, причинные / каузальные карты, интеллектуальные и ментальные модели).</p> <p>4. Познание как достижение понимания (вербальные протоколы).</p> <p>5. Познание как конструирование (психологические фреймы).</p> <p>6. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</p> <p>7. Сильные и слабые стороны когнитивной школы.</p>		История и современность: Хрестоматия: пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 592 с.
<b>Раздел 7. Школа обучения</b>			
Подготовка к лекции № 7	<p>1. Представители и источники школы обучения.</p> <p>2. Основные теории (концепции, модели) школы обучения и разработчики стратегии.</p> <p>3. Ключевые идеи школы обучения.</p> <p>4. Критика школы обучения.</p>	2	<p>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</p> <p>2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 147-192.</p> <p>3. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.</p>
Подготовка к семинару № 7	<p>1. Экономика знаний. Место и роль обучения в современном управлении.</p> <p>2. Концепция «инкрементальных перемен» Дж.Б. Куинна.</p> <p>3. Матрица внутренней корпоративной инициативы по Р. Бургельману.</p> <p>4. Учение Г. Минцберга и Вотерса о «предназначенных» и «развивающихся» стратегиях.</p> <p>5. Полевая модель формирования стратегии по Г. Минцбергу.</p> <p>6. Матрица БКГ влияния стратегий на стратегические процессы.</p> <p>7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</p> <p>8. Сильные и слабые стороны школы обучения.</p>	2	<p>1. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде: пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004-2005. – 160 с.</p> <p>2. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с.</p> <p>3. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 533-538 (Минцберг Генри).</p>
<b>Раздел 8. Школа власти</b>			
Подготовка к лекции № 8	<p>1. Представители и источники школы власти.</p> <p>2. Основные теории школы власти и разработчики стратегии.</p> <p>3. Понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии».</p> <p>4. Ключевые идеи школы власти.</p> <p>5. Критика школы власти.</p>	2	<p>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</p> <p>2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 194-216.</p>

Подготовка к семинару № 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2 ветви школы: микро-власть и макровласть.</li> <li>2. Теория «политических игр в организации» Г. Минцберга.</li> <li>3. Теория «стейкхолдеров» Р.Э. Фримена.</li> <li>4. Теория «стратегических альянсов» Р. Пекара-младшего и Р. Аллио.</li> <li>5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</li> <li>6. Сильные и слабые стороны школы власти.</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с.</li> <li>2. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 316-322 (Друкер Питер), 623-629 (Петтигрю Эндрю).</li> <li>3. Мэхон Дж. Политическая стратегия: управление политической и социальной средой / дж. Мэхон, Б. Биджелу, Л. Фазэй / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фазэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 230-262.</li> <li>4. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям: пер. с англ. – СПб.: Питер 2001. – 224 с.</li> </ol>
<b>Раздел 9. Школа культуры</b>			
Подготовка к лекции № 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представители и источники школы культуры.</li> <li>2. Основные теории школы культуры и разработчики стратегии.</li> <li>3. Стратегические изменения: причины сопротивления и проблемы их преодоления.</li> <li>4. Ключевые идеи школы культуры.</li> <li>5. Критика школы культуры.</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</li> <li>2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 217-234.</li> </ol>
Подготовка к семинару № 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место и роль корпоративной культуры в управлении современными организациями. Культура как важнейший ресурс компании</li> <li>2. Паттерн поведения как основной элемент концепции стратегии 5 "Р" Г. Минцберга.</li> <li>3. Теории «ресурсной базы» Б. Вернефельта и Дж. Барни.</li> <li>4. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление нововведениям.</li> <li>5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</li> <li>6. Сильные и слабые стороны школы культуры.</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с.</li> <li>2. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям: пер. с англ. – СПб.: Питер 2001. – 224 с.</li> </ol>
<b>Раздел 10. Школа внешней (окружающей) среды</b>			
Подготовка к лекции № 10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представители и источники школы внешней среды.</li> <li>2. Основные теории школы внешней среды и разработчики стратегии.</li> <li>3. Понятие «институционального изоморфизма» и его основные виды.</li> <li>4. Ключевые идеи школы</li> </ol>	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</li> <li>2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – 336 с.</li> </ol>

	внешней среды. 5. Критика школы внешней среды.		
Подготовка к семинару № 10	1. Понятие «внешней среды» и ее ключевые факторы. 2. «Организационная» теория М. Вебера. 3. «Институциональная теория» К. Оливера и стратегические реакции организации на внешнее давление. 4. Теория «социальных факторов» Г. Минцберга. 5. Теория «популяционной экологии организаций» М. Ханнана и Дж. Фримана. 6. Модель «периодически нарушаемого равновесия» С.Дж. Гоулда. 7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 8. Сильные и слабые стороны школы внешней среды.	2	1. Каннинг М. Стратегию – в действие: практическое руководство: пер. с англ. / Серия: «Лучшие решения от Duke Corporate Education» / М. Каннинг, М. Тучински, С. Кэмпбэлл. – М.: Вершина, 2006. – 160 с. 2. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 924-934 (Ханнан Майкл и Фримен Джон). 3. Нарайанан. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Нарайанан, Л. Фаэй / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 292-326.
<b>Раздел 11. Школа конфигурации</b>			
Подготовка к лекции № 11	1. Представители и источники школы трансформации. 2. Основные теории школы трансформации и разработки стратегии. 3. Стратегия и оргструктура: проверка на соответствие. Подходы к проектированию систем управления, адекватных выбранной стратегии. 4. Трансформации «сверху вниз» и «снизу вверх». 5. Ключевые идеи школы трансформации. 6. Критика школы трансформации.	2	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альтрэннд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. –С. 249-286.
Подготовка к семинару № 11	1. Понятия «конфигурации» и «трансформации». 2. Концепция «жизненных циклов организаций». 3. Модель «куба изменений» Г. Минцберга. 4. Теория «архетипов» Д. Миллера. 5. Теория «квантового скачка» Д. Миллера и П. Фризенна. 6. Трансформационные стратегии McKinsey. 7. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию. 8. Сильные и слабые стороны школы трансформации.	2	1. Айзенштат Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии / Р. Айзенштат, М. Бир / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 445-483. 2. Харт Э. Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 484-509.
<b>Раздел 12. Школа стратегического направления</b>			
Подготовка к лекции	1. Представители и источники школы стратегического	2	1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчин-

№ 12	<p>направления.</p> <p>2. Основные концепции школы стратегического направления и разработчики стратегии.</p> <p>3. Подрывные технологии и инновации как революционные решения в управлении стратегическим развитием современных организаций.</p> <p>4. Ключевые идеи школы стратегического направления.</p> <p>5. Критика школы стратегического направления.</p>		<p>никовой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</p> <p>2. Кох Р. Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 165-166.</p>
Подготовка к семинару № 12	<p>1. Концепции «динамических способностей» У. Зандлера, Б. Когута, И. Нонака и С. Уинтера.</p> <p>2. Концепция «стратегии как революции» Г. Хэмела и С.К. Прахальда.</p> <p>3. Концепция «подрывных технологий» К. Клейтона.</p> <p>4. Концепция «реальных опционов» А. Дамодарана.</p> <p>5. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</p> <p>6. Сильные и слабые стороны школы стратегического направления.</p>	2	<p>1. Балоган Дж. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 544-573.</p> <p>2. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 950-958 (Хэмел Гэри и Прахалд К.).</p> <p>3. Самплер Дж. Стратегия цифровой эпохи / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 208-229.</p>
<b>Раздел 13. Школа «материнства»</b>			
Подготовка к лекции № 13	<p>1. Представители и источники школы «материнства».</p> <p>2. Основные теории школы «материнства» и разработчики стратегии.</p> <p>3. Ключевые идеи школы «материнства».</p> <p>4. Критика школы «материнства».</p>	2	<p>1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с.</p> <p>2. Кох Р. Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 110-161, 166-168.</p>
Подготовка к семинару № 13	<p>1. Понятия «корпоративный центр», «штаб-квартира», «материнская компания».</p> <p>2. Корпоративная стратегия компании и деловые стратегии ее бизнес-единиц: сочетание централизации и автономизации.</p> <p>3. Проблемы дублирования и излишков. Особенности их решения (на конкретном примере).</p> <p>4. Требования к лицу, разрабатывающему стратегию.</p> <p>5. Сильные и слабые сторо-</p>	2	<p>1. Гупта А. Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 109-142.</p> <p>2. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса / В кн.: Курс МВА по стратегическому менеджменту: сборник лучших работ и статей, оказавших влияние на стратегическое управление компаниями /</p>

	ны школы «материнства».		Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 64-108.
<b>Раздел 14. Стратегический менеджмент как научная дисциплина</b>			
Подготовка к лекции № 14	1. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент». 2. Её место, роль и значение в подготовке современных менеджеров.		1. История управленческой мысли: Учебник для бакалавров / Под ред. Н.В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2012. – 724 с. 2. Кох Р. Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – С. 161-168. 3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Питер, 2017. – С. 287-311.
Подготовка к семинару № 14	1. Тестирование по темам 2-13. 2. Защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint (по материалам одной из международной школы стратегий).	2	Рекомендованные источники и литература по дисциплине.
Аттестация	Итоговое тестирование	4	
	Подготовка и защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint	6	
	Подготовка к зачету с оценкой	4	
Итого по дисциплине		72	

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины «Международные школы стратегий» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 3 до 5 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на семинаре проблеме, от 2 до 3 страниц);
- презентация (работа готовится по какой-либо одной из 12 международных школ стратегий, включает разбор ключевых ее идей, исследует вклад в развитие теории и практики стратегического управления, содержит критический анализ выводов и результатов представителей школы, подготавливается в формате PowerPoint и защищается на последнем семинарском занятии).

### **9.3. Иные материалы**

Для помощи студентам (поскольку дисциплина включает большое количество самых различных профессиональных терминов) составлен Словарь основных терминов и понятий, который приведен ниже.

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Адаптация системы управления – свойство, характеризующее способность организации приспосабливаться к постоянно изменяющейся рыночной среде, учитывать состояние межличностных отношений в коллективе и психологическую совместимость его сотрудников.

Административная реорганизация – изменения, проводимые в организационных структурах и процессах какого-либо органа (предприятия) как ответ на потребности внутреннего развития или в целях адаптации к изменяющимся факторам внешней среды. Успешность проведения административной реорганизации зависит от стратегической технологии, которая определяет последовательность и темпы перехода от старых форм и методов функционирования к новым, способствует превращению их в известный и привычный элемент повседневной работы.

Административный подход к управлению – подход, основанный скорее на стремлении вписаться в изменения окружающей среды, чем на активном поиске новых возможностей.

Активы – имущество, денежные средства, принадлежащие организации. Активы принято делить на материальные и нематериальные. К последним относятся патенты, интеллектуальные продукты, деловые связи, репутация предприятия, его бренд(ы), особые права, привилегии, льготы на использование ресурсов и пр.

Акцепторные стратегические соответствия (СС) – СС, в результате которых возникает экономия, получаемая одной сферой бизнеса благодаря другой.

Альтернатива – 1) каждая из исключаящих друг друга возможностей; 2) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Альтернативные стратегии – конечный набор стратегий достижения цели, который обеспечивает вариантность выбора и тем самым обеспечивает качество принимаемых решений и стратегического управления.

Анализ бизнес-портфеля – метод, при котором стратегические бизнес-единицы организации анализируются как совокупность отдельных инвестиций.

Анализ внешней среды – один из этапов стратегического управления организацией, предполагающий исследование текущего состояния факторов внешней среды и тенденции их изменения с точки зрения их влияния на деятельность предприятия в будущем. В процессе анализа формируется образ окружающей среды, выясняются условия функционирования организации, определяются критические факторы внешней среды,



проводится их мониторинг, прогнозирование и оценка влияния на предприятие. Проведение анализа позволяет выявить вероятные угрозы (проблемы) и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде и которые необходимо учитывать при формулировании целей и стратегии организации. Аналитические навыки, формирующиеся при проведении данного анализа, являются основной составляющей стратегического мышления современных руководителей.

Анализ имиджа – проверка знаний, информированности, представлений потребителей об организации и/или о свойствах её продукции.

Анализ конкурентов – метод определения всех предприятий, работающих на рынке и предлагающих сходную продукцию. Как правило, они выступают в качестве реальных или потенциальных соперников организации.

Анализ конъюнктуры – анализ состояния и динамики спроса и предложения, уровня цен, портфеля заказов и других характеристик рынка, определяющих издержки проектирования, производства и сбыта продукции.

Анализ кросс-культурных особенностей – изучение сходств и различий между организациями и потребителями их продукции разных стран или регионов.

Анализ организации – этап аналитической работы, обычно предшествующий организационным нововведениям, рационализации и/или реорганизации; заключается в установлении организации состава как системы и/или процесса, в подразделении целого на составляющие его части – соответственно подсистемы или этапы, выявлении взаимосвязей между ними. Обычно цель такого анализа состоит в установлении организационных резервов, какие могут быть использованы для улучшения постановки дела. В результате анализа организации должны быть получены: 1) оценка качества её функционирования как системы; 2) степень соответствия фактических направлений деятельности предприятия заявленным в его учредительных документах и т. п.

Анализ поля сил – метод выявления и оценки группы факторов или группы лиц, влияющих на изменение, способствующих осуществлению изменений или ему противодействующих. Идея метода заключается в том, что любая проблемная ситуация в любой момент времени не является статической, а находится в динамическом равновесии под влиянием двух групп зависимых и противоположных факторов, каждый из которых может быть как внутренним, так и внешним. Эти группы факторов называют движущими и сдерживающими силами. Движущие силы – это факторы, выводящие ситуацию из её текущего состояния. Сдерживающие силы – факторы, поддерживающие существующую ситуацию. При этом важно рассмотрение не столько количества движущих или сдерживающих сил в группах, сколько относительной мощности самих

групп сил. Пока воздействия этих двух групп сил равны, поддерживается текущая ситуация. Возрастание мощности движущих сил (в т.ч. добавление к ним новых сил) или уменьшение мощности сдерживающих сил (в т.ч. устранение некоторых из сил) приводит к изменению текущей ситуации.

Анализ разрыва – метод стратегического анализа, заключающийся в определении несовпадения целей организации и имеющихся у неё возможностей.

Анализ рисков – раздел теории управления рисками, включающий идентификацию и классификацию рисков по причинам их возникновения, определение вероятности их появления (степени риска) и возможных потерь (меры риска), а также выбор наиболее эффективных мер управления рисками.

Анализ системы качества – оценка состояния системы качества и её соответствия политике в области качества и целям деятельности организации.

Аналитическая стратегия – стратегия, предполагающая привлечение для её разработки технических экспертов под контролем менеджеров.

Аутсортинговый (внешний) тип интеграции – привлечение сторонних организаций для выполнения отдельных операций, связанных с изготовлением и сбытом продукции (практикуется, как правило, в высокотехнологичных отраслях). Таким образом, производство из замкнутого становится открытым, а кооперация между участниками из технологической превращается в функциональную.

Барьеры – 1) вытянутая в длину перегородка, поставленная в качестве препятствия на пути или заграждения; 2) препятствия для проникновения на рынок новых конкурентов (входные барьеры), и попыток организаций, действующих на рынке покинуть его (выходные барьеры).

Барьеры входные – факторы, препятствующие конкурентам проникнуть на рынок. Могут быть естественными (например, наличие абсолютного преимущества по издержкам у части компаний, доминирующих на рынке) или искусственными (например необходимость высоких расходов на рекламу, которые не под силу новым предприятиям, желающим проникнуть на рынок и закрепиться на нём). Кроме того, существуют барьеры, устанавливаемые государством: законодательные акты, препятствующие проникновению на рынок новых организаций (например, необходимость получения для этого патентов, лицензий). Законодательные ограничения на открытие новых производств, создание новых торговых компаний. Высокие входные барьеры, таким образом, значительно снижают уровень конкуренции на рынке.

Барьеры выходные – препятствия для сворачивания бизнеса. Виды подобных препятствий: 1) экономические, связанные с потенциальной потерей активов,

увольнением работников; 2) стратегические, связанные с диверсификацией производства, имиджем предприятия; 3) эмоциональные, отражающие привязанность к определённому роду работы, лояльность к сотрудникам, боязнь за собственную карьеру. Такие барьеры ведут к появлению на рынке неконкурентоспособных предприятий, избыточным мощностям, обострению конкуренции.

Барьеры торговые – искусственное ограничение свободного обмена товарами и услугами между странами, регионами, обычно практикуемое в виде тарифов, квот или валютного контроля.

Безрисковая зона – область распределения вероятности событий, не приводящих к наступлению рискованных событий.

Бенчмаркетинг – один из приёмов стратегического маркетинга, при котором анализируются наилучшие методы, наиболее успешные формы ведения бизнеса, используемые организациями на рынке, включая анализ эффективной работы собственных подразделений и специалистов.

Бизнес-потенциал – сложная метасистема, состоящая из взаимосвязанных динамических подсистем (микрopotенциалов), которые в тесной интеграции обеспечивают деятельность организации по достижению определенных целей. Выделяют следующие микрopotенциалы: 1) производственно-технологический; 2) информационно-интеллектуальный; 3) финансовый; 4) трудовой (кадровый); 5) организационно-управленческий; 6) коммуникационный; 7) маркетинговый; 8) материальных ресурсов; 9) энергетических ресурсов; 10) общей безопасности.

Вертикальная диверсификация – процесс расширения сферы деятельности организации, связанный с инвестициями в производства, представляющие собой различные стадии создания одного продукта.

Вертикальная интеграция – объединение с предыдущим и последующим звеньями технологической цепочки. Она улучшает скоординированность осуществления производственного процесса в целом, гарантирует бесперебойное обеспечение ресурсами и сбыт, облегчает противодействие поставщикам и потребителям, повышает общую прибыльность, но увеличивает расходы на управление, снижает гибкость, связывает активы.

Вертикальная интеграция – 1) освоение организацией производства товаров различной степени обработки; при этом имеют место два параллельных процесса интеграции: интеграция «вниз» и интеграция «вверх»; 2) расширение сферы деятельности организации в данной отрасли, в основу которого положена цепочка производства последовательных продуктов производственного цикла.

Вертикальная интеграция обратная – включение в деятельность организации операций, ранее осуществлявшихся поставщиками.

Вертикальная интеграция прямая – включение в деятельность организации операций, ранее осуществлявшихся её потребителями.

Вертикальная квазиинтеграция – внепроизводственная интеграция ведущей компании и независимых предприятий, производящих для неё детали и узлы (квазиинтеграция «вниз») или занимающихся сбытом продукции головной компании (квазиинтеграция «вверх»). При этом вертикальная квазиинтеграция может быть полной или частичной. В первом случае интегрируемое производство осуществляется хотя и независимым предприятием, но под контролем ведущей компании. Во втором случае предприятие, осуществляющее основное производство, контролирует предшествующие или последующие, примыкающие по технологии (стадии воспроизводственного цикла товаров). Интегрируемые таким образом предприятия не являются собственностью ведущей компании и могут иметь деловые отношения также и с другими фирмами.

Виолентная (силовая) стратегия – стратегия доминирования на обширном рынке крупных организаций за счёт реализации массовому потребителю сравнительно дешёвого товара среднего качества. Она базируется на относительно низких издержках, обеспечиваемых высокой производительностью; развитой сбытовой сети; интенсивных рекламных кампаниях. В результате лидеры рынка получают более высокие и стабильные прибыли.

Виртуальная интеграция – осуществление всех процессов на договорной основе сторонними организациями. Базовая компания при этом лишь их проектирует, направляет и организует. Объединения на основе виртуальной интеграции позволяют использовать уникальные рыночные возможности, которыми участниками по отдельности не могут реализовываться. Такого рода объединения, создающиеся в наиболее передовых отраслях без юридического оформления, обычно не имеют чёткой структуры, специального координирующего центра, территориально могут находиться далеко друг от друга. Партнёры объединяются на основе взаимного доверия, чётких общих целей, заинтересованности в их достижении, моральной ответственности и т. п.

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

Внутренние сети – формы организации бизнеса, позволяющие достигать конкурентного преимущества посредством создания системы свободного

предпринимательства в рамках больших организаций. Основной заложенный в них принцип – взаимодействие между подразделениями организации на основе рыночных цен.

Внутренняя среда – состав элементов производственно-хозяйственной системы организации: ресурсных (материально-техническая база, включающая предметы и средства труда, трудовые ресурсы, информация, финансовые ресурсы), организационных (технология, методы и системы управления, организационная структура, включая представления о так называемых «жестких» и «мягких» организационных элементах), результатов деятельности организации в виде продуктов и услуг, экономических и социальных эффектов. Состояние внутренней среды характеризуется потенциалом предприятия.

Внутрифирменная отчетность – финансовая, бухгалтерская, складская документация, отчеты о продажах, деловая корреспонденция, бизнес-план, другая коммерческая информация, отражающая предпринимательскую деятельность организации за определённый период времени.

Возможность – нечто, дающее организации шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т. д.

Вторичные (поддерживающие) виды деятельности – виды деятельности, обеспечивающие факторы производства и инфраструктуру, благодаря которым появляется возможность выполнения первичных видов деятельности.

Входные барьеры – факторы, снижающие значимость конкурентной силы, обусловленной угрозой возникновения новых конкурентов.

Главные достоинства – все то, что организация и её подразделения делают лучше других; обеспечивают конкурентное преимущество.

Главный стратегический подход – подход, при котором стратегия разрабатывается управляющим, выступающим в роли главного стратега, главного предпринимателя и оказывающего сильное влияние на оценку альтернативных стратегий.

Глобальная конкуренция – конкуренция, для которой характерна тесная зависимость конкурентных условий на разных национальных рынках между собой, что позволяет говорить о едином мировом рынке.

Глобальная стратегия – 1) стратегия, предполагающая выбор единого конкурентного подхода, выбор единой общей стратегии конкуренции; 2) стратегия, разрабатываемая для всего мирового рынка в целом как единого образования с максимальным учётом его требований.

Горизонтальная диверсификация – 1) процесс расширения сферы деятельности фирмы, связанный с расширением ассортимента за счёт новых товаров; 2) процесс, предполагающий поиск использования дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, или по снабженческим, сбытовым и другим условиям производства похожи на уже существующие товары исследуемой организации.

Горизонтальная интеграция – 1) расширение сферы деятельности организации в отрасли, в основу которой положена совокупность производства параллельных продуктов производственного цикла; 2) объединение с основным конкурентом или схожей организацией (в т.ч. действующими на иных сегментах рынка). Она вызывается необходимостью ускорения темпов роста, экономии на масштабах, устранения потерь, приобретения дополнительных ресурсов и т. п. Формы горизонтальной интеграции: 1) создание консультативных органов с ограниченными полномочиями; 2) создание общих финансовых органов; 3) создание органов управления имуществом; 4) взаимный обмен акциями и пр.

Группы стратегического влияния (контактные аудитории) – организации и лица, оказывающие стратегическое влияние на деятельность рассматриваемой организации (акционеры, государственные органы, профсоюзы, организации потребителей, представители экологических движений и т. п.).

Гудвилл – денежная оценка нематериальных активов капитала организации, не поддающаяся материальному измерению, например, репутация, техническая компетенция, деловые связи, маркетинговые приёмы, влияние, лояльность потребителей и др.

Движущие силы – факторы внешней среды, изменение которых определяет направление и интенсивность конкуренции в отрасли.

Девиз – предельно сжатое выражение ценностей, культуры, верований и целей организации.

Деловая (рыночная) конъюнктура – реальная, детерминированная с точки зрения обстоятельств места и времени ситуация, обусловленная системой особых (конъюнктурообразующих) факторов, определяющих конкретные количественные и качественные характеристики спроса, предложения, ресурсных запасов, цен и процентных ставок, валютных курсов и котировок ценных бумаг, иных показателей, а также активности жизнедеятельности общества в целом.

Деловая стратегия – бизнес-стратегия, стратегия организации в отношении каждого вида её деятельности.

Детерминанты портфеля стратегий – факторы, оказывающие наибольшее влияние на формирование портфеля стратегий.

Диагональная интеграция – 1) интеграция с организацией, находящейся на другом уровне вертикального производственного цикла и выпускающей параллельные виды продукции; 2) объединение с предприятием, которое не является смежным или аналогичным данному, но включено в цепочку (она позволяет воздействовать на него косвенно).

Диверсификация – процесс проникновения организации в другие отрасли.

Диверсифицированная структура – структура, основанная на формировании центров прибыли по подразделениям.

Динамическая сеть – форма организации бизнеса, при которой головная организация управляет капиталом и другими организациями в рамках достижения своих целей, являясь ядром и приобретая конкурентные преимущества за счёт специализации и гибкости.

Директивная стратегия – стратегия, которая исходит от руководителя и осуществляется силами его ближайшего окружения принудительно и в сжатые сроки, в связи с чем нередко вызывает сильное сопротивление, для гашения которого требуется сильный авторитет.

Диспозитивная (комбинированная) логистическая стратегия – стратегия, согласно которой объём первоначального накопления запасов, а также временная периодичность и объективные характеристики повторного завоза определяются на основе конкретно-ситуационного подхода.

Дифференциация товаров – физические или иные различия между товарами разных организаций, обуславливающие предпочтения покупателей.

Донорские СС – СС, в результате которых возникает экономия, обеспечиваемая одной сферы бизнеса другой.

Доступность рынка – совокупные затраты средств, усилий и времени какой-либо внешней организации с целью проникновения на рынок.

Ёмкость рынка – объём сбыта продукции (в натуральном или денежном выражении) в течение определённого времени на данном рынке.

Жёсткая интеграция – интеграция, предполагающая заключение юридически обязывающих соглашений.

Жёсткие проблемы – проблемы, которые четко определяются и имеют однозначно заданные граничные условия.

Жёсткий системный подход – подход, для которого характерно разбиение всего процесса разработки на логически целесообразные этапы, после каждого из которых

можно получить понятные результаты, а связь между этапами поддерживается с помощью сопроводительной документации.

Жизненный цикл отрасли – последовательность качественно различающихся стадий развития отрасли, через который она проходит в своём развитии.

Задача – желаемые результат или цель, которые должны быть достигнуты в заданных временных и ресурсных рамках.

Закон аккумулированного опыта – каждое удвоение произведённого с начала выпуска объёма продукции приводит к снижению издержек на 15-30%.

Запасы – материалы, которые могут быть переработаны или сразу проданы покупателям, а также продукция, произведённая организацией и готовая к продаже.

«Застрявшие на полпути» – организации, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трёх путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование).

Захват стратегических рубежей – стратегия, предполагающая получение конкурентных преимуществ в новом, ещё не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к наверстыванию упущенного.

Издержки – совокупные затраты организации, связанные с производством продукции и доведением её до потребителей.

Издержки переключения – затраты потребителя, связанные со сменой поставщика.

Имидж организации – устойчивое представление, которое она создаёт о себе с помощью рекламы и пропаганды, формируя благоприятное представление у целевой аудитории. Это устойчивое представление потребителей, клиентов, партнёров и общественности о престиже организации, качестве её товаров и услуг, репутации руководителей и т. п.

Инициативный подход – способ выработки стратегии, когда управляющий побуждает подчиненных вырабатывать, защищать и претворять в жизнь разумную стратегию.

Инновационная стратегия – стратегия, ориентированная на приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров и технологий, не имеющих на рынке аналогов, или удовлетворения потребностей новым способом, что должно обеспечить повышенную прибыльность и возможность захватить доминирующую долю рынка. Она, в свою очередь, должна соответствовать общей стратегии организации в области НИР, гарантировать технический и коммерческий успех, обеспечивать достижение заданного уровня затрат, продаж, дохода, быть в необходимой



мере обеспеченной ресурсами, гарантировать патентную чистоту новшеств, их экологическую и технологическую безопасность.

Инсортиновый (внутренний) тип интеграции хозяйственных единиц в бизнес-пространство – объединение всех видов деятельности, связанных с производством и реализацией конечной продукции, «под крышей» одной организации. В результате всё необходимое для получения конечного продукта создаётся внутри объединения, а не покупается на стороне. Из внешнего окружения поступают лишь первичные ресурсы (энергия, сырьё, материалы, топливо и пр.), и, таким образом, производство является не только технологически, но и организационно единым.

Интегральное акцепторное СС сферы бизнеса – суммарная экономия, получаемая сферой бизнеса от всех сфер бизнеса портфеля.

Интегральное донорное СС сферы бизнеса – суммарная экономия, обеспечиваемая сферой бизнеса всем сферам бизнеса портфеля.

Интегральное СС портфеля – суммарная экономия в портфеле за счёт наличия стратегических соответствий между сферами бизнеса.

Интегральное СС сферы бизнеса – сумма интегрального донорного и интегрального акцепторного СС сферы бизнеса.

Интегральные СС – СС между двумя сферами бизнеса, сумма параметрических соответствий.

Интеграция «вверх» – переход от производства компонентов к производству сложных систем и изделий.

Интеграция «вниз» – переход от производства сложных систем и изделий к производству отдельных его блоков и компонентов.

Интегрированная стратегия технологического развития – разновидность технологической стратегии, предполагающей объединение всех ресурсов и возможностей головной материнской компании и её подразделений для совместного создания и внедрения инноваций.

Интерактивная логистическая стратегия – стратегия, предполагающая первоначальное накопление получателем максимально возможного объёма запасов и осуществление повторного завоза только при условии относительно полного их исчерпания (израсходования).

Инфраструктура рынка – совокупность оптовых торговых предприятий, бирж, брокерских компаний, финансово-кредитных учреждений и других организаций, обеспечивающих и сопровождающих рыночные процессы.

Иррегулярные системы обзора – системы получения информации, используемой для исследования особых ситуаций.

Квадрант (клетка) матрицы – часть матрицы, которую отличают определенные значения показателей, характеризующих стратегические позиции элементов портфеля организации.

Кластерный анализ – метод выявления групп компаний, имеющих максимальное число общих черт между собой и минимальное их сходство с другими группами предприятий.

Ключевая компетентность стратегии организации – её знания, практические навыки и творческие способности в области создания и реализации стратегических конкурентных преимуществ.

Ключевые факторы успеха в отрасли – параметры, описывающие отраслевые организации и оказывающие наибольшее влияние на величины их конкурентных преимуществ.

Комбинированная интеграция – интеграция, одновременно вдоль вертикального производственного цикла и по параллельным видам продукции.

Комбинированное рыночно-конкурентное поведение – использование как активных, так и условно-пассивных стратегий в соответствии с динамикой окружающей маркетинговой среды.

Коммутантная (приспособленческая, оперативного реагирования) стратегия – стратегия, характерная для мелких организаций. Направлена на производство неспециализированной, но часто меняющейся продукции для конкретных клиентов (чаще всего из сферы малого бизнеса). При этом фирма-коммутант может копировать изделия крупных производителей и продавать их по более низким ценам (т.к. у неё нет расходов на научные исследования и стремления получать монопольную прибыль), а также выполнять их заказы на небольшие партии комплектующих, которые тем невыгодно производить самим. Стратегия обеспечивает предприятию успех за счёт гибкой и быстрой реакции на изменение рыночной ситуации. Однако конкурентные преимущества, достигаемые с её помощью, обычно существуют лишь в условиях отсутствия конкурентов.

Конгломератная (конгломеративная), или латеральная (т.е. боковая) диверсификация – процесс, ориентированный на пополнение номенклатуры организации изделиями, не имеющими никакого отношения к её существующим товарам и рынкам, а также применяемым технологиям. Схожа с неродственной диверсификацией.

Конгломераты – организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, сферы бизнеса, находящиеся в портфеле которых, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Конкурентная стратегия – конкурентное преимущество организации, которое она может достичь на рынке относительно других компаний-конкурентов. Основным смыслом конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию или увеличению тем или иным предприятием определённой доли рынка.

Конкурентное положение – позиция, занимаемая на рынке (рыночном сегменте) по отношению к практическим и потенциальным конкурентам.

Конкурентное преимущество – 1) интегральная по отношению к КС и КП величина, характеризующая способность организации успешно конкурировать в краткосрочном и долгосрочном периодах; 2) совокупность факторов, позволяющих лидировать и (или) одержать окончательную победу в конкурентной борьбе.

Конкурентный анализ – оценка конкурентной ситуации, а также степени конкурентных преимуществ организации и компаний, являющимися её соперниками на определённом рынке.

Конкурентный потенциал (КП) – способность организации сохранять определённый уровень конкурентоспособности в будущем.

Конкурентный стиль – стиль, при котором упор делается на силу, утверждение своих прав, уверенности, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побеждённого.

Конкурентоспособность организации (КС) – 1) способность организации приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной; 2) способность организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; 3) преимущества организации по отношению к конкурентам в данной отрасли.

Конкурентоспособность продукта – сравнительная характеристика, содержащая обобщающую комплексную оценку всей совокупности свойств (параметров) продукта относительно юридически закреплённых норм (стандартов) рыночных потребностей и аналогичных продуктов (субститутов).

Конкуренты – 1) субъекты конкурентной борьбы; лица и (или) группы лиц, стремящихся к достижению одних и тех же (идентичных) целей; 2) рыночные субъекты, осуществляющие свою деятельность в одном рыночном пространстве.

Конкуренция – процесс взаимодействия и противоборства различных операторов рынка, собственников товаров и услуг за наиболее выгодные условия их производства и реализации потребителям.

Контроллинг – комплексная систематическая оценка всех сторон организации: подразделений, руководителей, специалистов. Задача состоит в том, чтобы при фактических расхождениях с планами привести в действие механизмы, способные восстановить движение организации к намеченной цели.

Концентрическая диверсификация – процесс расширения сферы деятельности организации, связанный с выходом за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и поиском новых видов деятельности, дополняющих существующие в технологическом или коммерческом плане.

Концепция цепочки ценностей – подход, согласно которому вся деятельность организации может быть разделена на ценные виды деятельности.

Концерн – диверсифицированная организация, стратегические соответствия между сферами бизнеса в которой значительны.

Координация хозяйственной деятельности – один из методов глобальной стратегии преследующий получение конкурентных преимуществ и предполагающий передачу опыта и знаний от одних заводов другим, перенос производства из одной страны в другую, выбор места осуществления стратегической активности.

Корневые бизнесы – привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости с ними организации.

Корпоративная культура – общие отношения, нормы поведения и ценности, разделяемые всеми сотрудниками организации.

Корпоративная стратегия – 1) стратегия организации в целом в отношении всех сфер её деятельности; 2) стратегия управления портфелем сфер бизнеса.

Корпоративная стратегия контроля результатов деятельности – стратегия, основанная на том, что при её применении центр улучшает финансовые результаты структурных подразделений путём установления подробных финансовых установок в бюджете каждого года, мотивации ответственных за их выполнение менеджеров и осуществления строгого бюджетного контроля.

Корпоративная стратегия расширения рынка – стратегия, ориентированная на достижение лидерства на рынке (позиция – «либо победить, либо смерть»), предполагающего увеличение своего присутствия на имеющемся рынке (увеличение рыночной доли) и/или переход в новые сегменты. Основана на матрицах БКГ. В основе стратегии лежит положение о том, что необходимо фокусироваться в большей степени на увеличении доли рынка, чем на увеличении прибыли или на краткосрочном увеличении доходов.

Корпоративная стратегия, основанная на компетентности – стратегия, предполагающая, что именно корпоративный центр должен приносить в развитие бизнеса специальные знания, технологии, деловые способности, успешную культуру и т. п.

Коррекция – комплекс взаимосвязанных действий, имеющих целью внесение нерадикальных (оперативных) и (или) радикальных стратегических изменений в деятельности организации. Соответственно выделяют оперативно-тактическую и глобально-стратегическую коррекцию.

Коучинг – метод непосредственного обучения сотрудника консультантом, тренером в форме индивидуального наставничества, тренинга.

Коэффициент конкурентоспособности продукта (ККП) – показатель, рассчитываемый как отношение агрегированного индекса уровня конкурентоспособности искомого продукта к агрегированному индексу уровня конкурентоспособности продукта, используемого в качестве базы сравнения. Если  $ККП \geq 1$ , то искомый продукт достаточно конкурентоспособен; если  $ККП \leq 1$ , то искомый продукт неконкурентоспособен.

Креативность – способность менеджера порождать необычные идеи, отклоняясь от традиционных моделей мышления, быстро находя решения проблемным ситуациям.

Кривая аккумулированного опыта – зависимость удельных издержек от совокупного объема произведенных с момента запуска в серию товаров.

Кризис бюрократизации – потеря целостности организации вследствие недостаточной координации деятельности подразделений.

Кризис демократизации – потеря целостности организации вследствие перенесения акцента на формальные, бюрократические механизмы координации, что приводит к увеличению числа конфликтов и потере способности организации формировать интегрированное поведение.

Кризис лидерства – неспособность лидера самостоятельно справиться с управлением ввиду необходимости оперативно обрабатывать большие объемы информации.

Кризис эмоционального истощения – неспособность руководителя проводить активную экономическую политику, ориентированную на упреждающее отслеживание изменений рынка.

Культура (адекватная культура) – компонента системы стратегического управления фирмой, выражающаяся в ценностях организации, убеждениях, традициях, стиле работы и среде организации, в значительной степени определяющих эффективность стратегического управления.

Леверидж – фактор, небольшое изменение которого может привести к существенному изменению результативных показателей. Характеризует процесс управления активами, используется для оценки влияния инноваций при определении стратегии управления рисками. Производственный леверидж – потенциальная возможность влиять на прибыль предприятия путём изменения объёма и структуры долгосрочных пассивов. Обобщающей категорией является производственно-финансовый леверидж, учитывающий взаимосвязь показателей выручки, производственных издержек, финансовых затрат и чистой прибыли.

Лидеры отрасли – организации, конкурентные позиции (в частности по рыночной доле) которых в данной отрасли выше среднего уровня.

Лидеры рынка – организации, имеющие максимальную рыночную долю и/или занимающие ведущие позиции на рынке в стратегически важных направлениях бизнеса.

Максима (от лат. *maxima sententia* – высшее положение, мысль) – в военном искусстве краткие изречения, формулирующие в чёткой форме правила ведения боя и подготовки к нему.

Маркетинговые СС – стратегические соответствия, возникающие при возникновении частичного совпадения торговых марок, клиентов, географических территорий, торговых площадей и т. д.

Марочная конкуренция – ситуация на рынке, где организация рассматривает в качестве своих конкурентов компании, предлагающие сходные товары и услуги тем же целевым покупателям по близким целям.

Марочная стратегия – стратегия, включающая способы выбора и продвижения марки для различных товаров из предлагаемого ассортимента. При одномарочной стратегии каждый товар из ассортимента получает собственное марочное наименование. Бланкетная (многомарочная) стратегия подразумевает одно наименование для нескольких товаров одной или близких продуктовых линий.

Марочная стратегия возрождения (стратегия ребрендинга) – маркетинговая стратегия, предусматривающая возрождение некогда популярных марок, реклама которых была прекращена или они были сняты с производства.

Марочная стратегия укрепления – маркетинговая стратегия, ориентированная на укрепление позиции марки за счёт побуждения потребителей, которые с ней уже знакомы, совершать повторные покупки.

Матрица «привлекательность роста–позиция в конкуренции» – матрица, позволяющая проводить анализ хозяйственных подразделений на основе оценок долгосрочной привлекательности отрасли и позиций подразделений в конкуренции.

Матрица «рост–доля» – матрица, позволяющая проводить анализ позиций хозяйственных подразделений диверсифицированных организаций по темпам роста отрасли и относительной доле рынка.

Матрица SWOT – матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладываются возможности и угрозы, а по вертикали – сильные и слабые стороны организации, что позволяет устанавливать связи между названными характеристиками.

Матрица анализа внутренних факторов – таблица, в которой каждый фактор внутреннего состояния отнесен либо к числу сильных, либо к числу слабых сторон организации.

Матрица возможностей – матрица, которая позволяет оценить возможности с точки зрения важности и степени влияния на организацию; построена таким образом, что по горизонтали откладывается степень влияния возможности на её деятельность, а по вертикали – вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью.

Матрица жизненного цикла портфеля – матрица, с помощью которой проводится анализ хозяйственных подразделений по стадиям жизненного цикла отрасли.

Матрица стратегических соответствий – матрица, в которой по осям расположены виды бизнеса системы, а в квадрантах отражается факт наличия стратегических соответствий в дискретном выражении.

Матрица угроз – матрица, которая позволяет оценить угрозы с точки зрения их важности и степени влияния на организацию; построена таким образом, что по горизонтали откладываются возможные для неё последствия, к которым могут привести угрозы, а по вертикали – вероятность того, что угроза будет реализована.

Матрица хозяйственного портфеля – двухмерная модель, таблица, построенная на основе любой пары показателей, отражающих стратегические позиции элементов портфеля организации.

Матричные методы анализа стратегических соответствий – методы анализа стратегических соответствий, основанные на построении матрицы стратегических соответствий.

Матричный анализ (портфеля) – анализ, основанный на использовании матриц хозяйственного портфеля.

Международная стратегия – стратегия деятельности организации на мировом рынке.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления организацией с целью достижения наивысшей эффективности её функционирования.

Методология стратегического управления – компонента системы стратегического управления, выраженная в совокупности наиболее общих принципов стратегического

управления, на которых оно строится, а также наборе практических инструментов, необходимых для такого построения.

Миссия организации – 1) основная общая цель предприятия, его предназначение; 2) наиболее важная сознательно-ориентированная функция организации в долгосрочном периоде; 3) словесное выражение этой функции.

Многонациональная конкуренция – конкуренция, существующая на одном национальном рынке и не зависящая от конкуренции на других национальных рынках при отсутствии единого мирового рынка.

Многонациональная стратегия – 1) стратегия деятельности, предполагающая в своём составе особую стратегию для каждой страны; 2) стратегия, определяющая поведение организации в странах, между которыми существуют значительные национальные различия в культурных, экономических, политических и иных условиях. Она разрабатывается для каждой из стран или целой группы государств и является тем более предпочтительной, чем глубже между ними различия и больше разнообразных условий.

Модели стратегического управления – совокупность подходов к построению системы стратегического управления, отвечающей требованиям внешней среды.

Модель «национального ромба» – модель, предназначенная для изучения и описания процессов становления, развития и заката конкурентоспособных отраслей и кластеров в масштабах национальной экономики и включающая следующие элементы: «Параметры факторов», «Стратегия, структура и соперничество», «Параметры спроса», «Родственные и поддерживающие отрасли».

Модель PIMS – модель, назначение которой заключается в обобщении переменных, влияющих на долгосрочную прибыльность организации и сгруппированных применительно к производственной структуре и рыночной ситуации.

Модель долгосрочного планирования – подход, основанный на предположении о постепенном логическом развитии внешней среды, когда скорость изменений начинает превышать скорость реакции организации.

Модель Мак-Кинси «7С» – способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на её будущее, к числу которых отнесены: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура, системы, сотрудники, стиль.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера – схема анализа основных конкурентных сил, в которой выделяется пять источников конкуренции (конкурентных сил): соперничество между продавцами внутри отрасли, сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых конкурентов, угроза появления.



Модель стратегического менеджмента – подход, необходимый тогда, когда в условиях системы стратегического планирования для реализации стратегии сильных сторон организации недостаточно, или её реализация может привести к появлению слабостей в будущем и требуется развитие новых способностей.

Модель стратегического планирования – подход, ставящий под сомнение историческую логику развития (изменения быстрее, чем реакция организации, новые, частые), пригодный для систематического управления прерывистыми изменениями, выбора новой логики развития, формулирования стратегии с учётом сильных и слабых сторон предприятия.

Мониторинг рынка – слежение за рынком по роду показателей: объёму и скорости продаж, основным покупателям товара, месту покупки, частоте покупок различными группами потребителей, рыночным долям конкурентов по продаваемому типу продукции, степени насыщения рынка тем или иным товаром, имиджу продаваемого продукта и пр.

Мониторинг среды – отслеживание текущей, вновь появляющейся информации о среде.

Мягкая интеграция – интеграция, не предполагающая заключения юридически обязывающих соглашений.

«Мягкая» проблема» – проблемная ситуация, подразумевающая наличие слабо определённого «будущего состояния» и расплывчатой перспективы управления ситуацией. Это обусловлено высокой степенью непредсказуемости и эмоциональной неустойчивости ситуации. «мягкая» проблема представляет собой непроцедурную, неструктурированную проблемную ситуацию, как правило, не имеющую единственного решения.

«Мягкие» системные подходы – подходы, которые используются при отсутствии чёткого понимания существа проблемы, или управление системой усложнено неопределёнными и/или быстро изменяющимися параметрами.

Наступательная стратегия – совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера.

Национальная стратегия – стратегия, характеризующаяся тем, что организация у себя дома производит продукцию с учётом специфики интересов и потребностей конкретной страны.

Неизменяемое функционирование – процесс, предполагающий, что организация постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Неродственная диверсификация – процесс, предполагающий создание новых предприятий, звенья цепочек, ценности которых настолько разнородны, что не позволяют

обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки и т. п.

Несвязанная диверсификация – диверсификация, которая предполагает наличие слабых стратегических соответствий между элементами портфеля сфер бизнеса.

Нормативная стратегия – стратегия, которая реализуется на основе заинтересованности всех сторон в достижении общих целей.

Обычные изменения – преобразования, относящиеся к разряду малосущественных (например, преобразования в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукции организации).

«Олимпийская» корпоративная стратегия – стратегия, подразумевающая, что высшее руководство не вмешивается в дела подразделений, или его помощь весьма ограничена (политика минимализма), когда бизнес находится в хорошей форме, а дела в организации идут замечательно. Она называется «олимпийской» в честь горы Олимп – места, где жили греческие боги и смотрели на человечество сверху вниз с большой высоты. Они представляли собой довольно странное сообщество, в основном общаясь только друг с другом, но иногда вмешиваясь в дела людей. Причём эти вмешательства были как позитивными (уничтожение чудовищ), так и негативными (Троянская война). В связи с этим олимпийский центр должен держать руку на пульсе, следить за происходящими изменениями и выдавать время от времени яркие озарения.

Оперативное управление – управление текущей деятельностью.

Оперативные решения – решения, целью которых является повышение эффективности используемых ресурсов, максимизация прибыли от текущих операций.

Оперативные цели – цели, связанные с максимизацией эффективности использования ресурсов.

Операционная стратегия – стратегия структурных единиц.

Отраслевой анализ – определение привлекательности отрасли (как таковой и относительно других отраслей) на ближайшую и долгосрочную перспективу с учётом динамики макросреды и конкурентных возможностей организации.

Отраслевой кластер – 1) неформальное сообщество отраслевых и смежных организаций, характеризующихся способностью взаимного усиления конкурентных преимуществ; 2) группа отраслей, которые взаимодействуют как по горизонтали, так и по вертикали, например на основе общности ресурсов, технологий, информации, разработки и реализации целевых инвестиционных программ, производства взаимодополняющей продукции и пр. При этом в новых условиях кластер имеет тенденцию расширяться, так как одна отрасль порождает и поддерживает другую.

Отрасль – группа предприятий, производящих сходную продукцию; продукцию одного назначения; продукцию по одной технологии и пр.

Оценка конкурентной силы – количественная оценка ключевых факторов успеха и существенных индикаторов конкурентной силы по отношению к конкурентам; включает оценку по отдельным факторам и общую оценку.

Оценка конкурентной силы – количественная оценка ключевых факторов успеха и существенных индикаторов конкурентной силы по отношению к конкурентам; включает оценку по отдельным факторам и общую оценку.

Параметрические СС – СС между двумя статьями затрат двух сфер бизнеса.

Параметры спроса – элемент концепции «национального ромба», характеризующий требовательность потребителей к качеству товара, степень осознания потребности, национальные традиции, фазы жизненного цикла, структуру спроса, его динамические показатели.

Параметры факторов – элемент концепции «национального ромба», характеризующий материальные и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества организации в стране её базирования.

Партизанское нападение – стратегия преимущественно малых организаций, основным принципом которой является «удар–отскок», нанесение внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента.

Пациентная (нишевая) стратегия – стратегия доминирования любых по размеру организаций с узкой специализацией, выпускающих нестандартную уникальную продукцию. Она предназначена для ограниченного круга потребителей и продаётся по высокой цене. Это позволяет избегать прямой конкуренции с ведущими предприятиями и добиться преимущества в результате учёта специальных запросов. Основным фактором успеха в ней является нахождение своей рыночной ниши.

Первичные виды деятельности – виды деятельности, имеющие отношение к физическому созданию продукта, маркетингу, доставке, сервису.

Перестройка – фундаментальное изменение организации, затрагивающее её миссию и организационную культуру (данный тип изменения может производиться, к примеру, тогда, когда компания меняет свою отрасль, и, соответственно, меняются её продуктовый ассортимент и место на рынке).

Периферийные бизнесы – непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям организации.

Планируемая (систематическая) модель управления – подход, при котором принятие стратегических решений основывается на чётких прогнозах будущих тенденций, угроз

и возможностях среды. Стратегическое развитие происходит в виде стратегических перемен, обусловленных четко выраженной логикой. Планируемая модель представлена моделями: долгосрочного планирования, стратегического планирования и стратегического управления.

Плановый подход к формированию стратегии – сочетание предпринимательского и адаптивного подходов, включающий анализ возможностей и внешних угроз, выявление стратегического потенциала.

Поглощение – процесс, предполагающий, что одна организация скупает акции другой и вводит её в свою корпоративную структуру, а та перестаёт существовать как самостоятельное образование.

«Подгонка» видов деятельности – сочетание, подбор видов деятельности блокирующий попытки подражания.

Подход делегирования полномочий – способ выработки стратегии, который характеризуется тем, что ответственный управляющий передает выработку стратегии другим (например, персоналу по стратегическому планированию).

Подход соответствия – подход к управлению организацией, в соответствии с которым типу окружающей среды должны соответствовать определённые стратегия, административная структура и функционирование предприятия.

Подход типовых траекторий развития (*benchmarking*) – подход к анализу требований среды и потенциала организации, предполагающий поиск аналогичных предприятий находящихся в аналогичных условиях.

Позиционирование – маркетинговая стратегия по разработке предложений организации (продукция, имидж), с целью занять выгодное положение на рынке, в сознании и психологии целевой группы потребителей, отличное от других аналогичных предложений.

Позиционирование организации – определение её места на рынке относительно рыночных сегментов.

Политика – ценности, приоритеты, ориентиры, рекомендации, диапазоны применения, которые предназначены направлять менеджеров и сотрудников при принятии собственных решений.

Политический подход к управлению – подход, основанный на использовании борьбы, с целью победить или обмануть конкурента путем разрешения проблем распределения власти, обеспечения баланса полномочий и ответственности, согласования интересов.

Портфель – 1) совокупность чего-либо; 2) ценные бумаги, принадлежащие одному лицу; 3) группа хозяйственных подразделений; 4) совокупность заказов (портфель заказов); 5) совокупность товаров (товарный портфель) и др.

Портфель стратегий – набор стратегий, формируемых при разработке стратегии, как для конкретной сферы бизнеса, так и для портфеля сфер бизнеса, используя корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.

«Портфельная» матричная модель – многофакторная таблица (матрица), которая позволяет осуществить эффективный контент-анализ взаимосвязей между различными составляющими элементами окружающей маркетинговой среды предприятия и определить возможные варианты стратегий его деловой активности.

Постпроизводственная эра – период 1950–1980 гг., для которого были характерны изменения границ, структуры и динамики деловой среды, выход на первый план стратегических проблем, дополнивших исторические проблемы производства и конкуренции. Стало необходимым обеспечение равного внимания проблемам оперативным и стратегическим.

Предпринимательский подход к управлению – подход, предполагающий активный поиск новых возможностей, творческую инициативу, быстрое изменение принимаемых решений, связанных с динамичностью и неопределённостью среды, централизацию полномочий у директора и гибкость планирования.

Приобретение – один из распространенных способов роста организации.

Присоединение – принудительное поглощение одной организацией другой.

Проактивная стратегия – стратегия организации, состоящая из целенаправленных действий.

Проблемы, определенные по сильным сигналам – проблемы, которые чётко проявились, понятны, могут быть идентифицированы по фактическим данным.

Проблемы, определенные по слабым сигналам – проблемы, информация о которых не является относительно полной и/или достоверной.

Программно-целевой подход к управлению – подход, ориентированный на достижение фирмой поставленных целей.

Продукт – всё, что можно предложить на рынке для приобретения, использования или потребления с целью удовлетворения определённых потребностей (в т.ч. физические предметы, услуги, люди, организации, виды деятельности, идеи).

Продуктовая гамма (продуктовое семейство) – общее количество «квази»-новых продуктов, расширяющих какой-либо существующий продукт. Например, изменяется его форма, состав, свойства, расфасовка, упаковка и т. п.

Продуктовая группа – продукт и его заменители.

Продуктовая единица – обособленная целостность, характеризуемая показателями «названия», «внешнего вида», «расфасовки», «цены» и др.

Продуктовая категория – степень привязки продукта к ассортименту организации, определённой группе потребителей или средствам удовлетворения определённой потребности.

Продуктовая номенклатура (*product-mix* – «продуктовый микс») – совокупность всех ассортиментных групп или отдельных продуктовых единиц, предлагаемых компанией для продажи. Характеризуется известной степенью диверсификации; в противном случае мы имели бы дело лишь с продуктовым ассортиментом.

Продуктовый ассортимент (*product line* – продуктовая линия или продуктовая линейка) – группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо предназначенных для одних и тех же групп потребителей, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определённого диапазона цен и т. п.

Производственная эра – период 1930–1950 гг., для которого характерно перемещение внимания руководства с производственной сферы в рыночную, делегирование полномочий по иерархической лестнице, сопротивление менеджеров происходящим переменам, упор на развитие существующих товаров и рынков. Начиная с этого периода, на первый план стало выходить получения прибыли в будущем.

Производственные СС – СС, возникающие при использовании элементов одних и тех же производственных мощностей различными сферами бизнеса.

Промышленная революция – период 1820–1900 гг., характеризовавшийся тем, что предприниматели не оказывали должного внимания стратегическому развитию и были заняты преимущественно текущими операциями.

Профиль организации – совокупность характеристик, благодаря которым она известна целевой группе потребителей.

«Рабочие точки» – отдельные значения объема производства (цены товара в сегменте), при обеспечении которых могут быть получены минимальные совокупные удельные затраты (максимальная емкость сегмента) на стратегических кривых 1-го и 2-го порядка.

Радикальное преобразование – изменения, связанные, к примеру, с тем, что если организация не меняет отрасли, но при этом в ней самой происходят кардинальные изменения, вызванные, скажем, её слиянием с аналогичной компанией (в этом случае имеет место слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков,

которые, в свою очередь, требуют серьёзных изменений, особенно касающихся организационной структуры управления);

Разворот – перепроектирование, связанное с формированием новой рыночной стратегии, а также новой стратегии функционирования, которое проводится в случаях, когда организация находится в кризисном состоянии.

Разделение (*breakup*) – процесс, в результате которого организация разделяется на несколько предприятий, для того, чтобы избавиться от разрушения стоимости и позволить каждому бизнесу сфокусироваться на том, что он делает лучше всего.

Раздробленные (фрагментарные) отрасли – отрасли, где отсутствуют лидеры с большой долей рынка и признанные покупателями.

Размещение хозяйственной деятельности – один из методов глобальной стратегии, преследующий получение конкурентных преимуществ, предполагающий осуществления деятельности в разных странах с целью снижения затрат или усиления дифференциации.

Разрушительный конфликт – конфликт, в котором доминирует негативное начало.

Разъединение (*demerger*) – разделение организации в основном на две фирмы, в результате которого акционеры исходной компании получают акции обеих новых фирм, причём акции новых фирм независимо друг от друга котируются на бирже.

Распаковка (*unbundling*) – Решение организации (особенно после слияния) о продаже некоторых не ключевых бизнесов и концентрации на одном или двух видах основного бизнеса. Некоторые грубовато называют ещё этот процесс «стратегическим стриптизом».

Распределённая стратегия технологического развития – разновидность технологической стратегии, предполагающей использование ресурсов местных компаний для создания товаров, пригодных для продажи на всех рынках.

Реактивная стратегия – стратегия организации, состоящая из реакции на непредвиденные события и конкурентную борьбу.

Реакционная модель управления – подход, в основе которого лежит реакционный стиль управления, когда в условиях стабильной внешней среды (скорость изменения меньше, чем реакция организации, изменения – повторяющиеся, нечастые) её руководство минимизирует стратегические изменения, имеется возможность для использования традиционных сильных сторон компании.

Реальная стратегия – стратегия организации, представляющая собой совокупность проактивной и реактивной стратегий.

Регулярные системы обзора – системы периодического обзора событий.

Рейтинг – показатель популярности физических и юридических лиц. Для каждого рейтинга должны быть чётко прописаны критерии его формирования.

Реориентация – перепроектирование, проводимое при необходимости репозиционировать предприятие на рынке и не затрагивающее его организационную культуру.

Репозиционирование – маркетинговая стратегия по изменению отношения к организации и/или её продукции посредством подчёркивания каких-нибудь новых их преимуществ средствами рекламы.

Родственная диверсификация – процесс, предполагающий объединение или создание новых предприятий, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности (сходство по технологиям, системе поставок, производству, каналам распространения, клиентуре).

Родственные и поддерживающие отрасли – элемент концепции «национального ромба», включающий отрасли, являющиеся потребителями и/или поставщиками данной отрасли.

Рынок – 1) сфера товарного обмена, т. е. все покупатели продавцы, обменивающиеся товарами и услугами (*экономическое определение*); 2) совокупность реально существующих и потенциальных потребителей определённого вида товара или услуги (*маркетинговое определение*).

Рынок – экономические отношения между продавцами и покупателями по поводу обмена между ними товаров и услуг, в результате которого формируются спрос, предложение и цена.

Рыночная доля – доля совокупных продаж всей продукции, конкурирующей на одном и том же рынке, приходящая на одну конкретную продукцию.

Рыночная ёмкость – оценка потенциального и реального объёма продаж определённой продукции при сложившейся конъюнктуре рынка в течение заданного периода времени, зависящего от многих факторов, например: спроса на товар, уровня цен, общей ситуации на рынке, доходов населения, деловой активности и др.

Рыночная конкуренция – динамичный процесс борьбы (соперничества) производителей (продавцов) за влияние на потребительские контактные аудитории.

Рыночная ниша – часть сегмента рынка, для которой оптимальными и подходящими являются товар данной организации и её возможности поставки и удовлетворения существующего спроса. Иначе, рыночной нишей принято называть те рыночные сегменты или их части, в которых организация обеспечила себе господствующее и стабильное положение.

Рыночная структура – основные характерные черты рынка, к числу которых относятся количество и размеры функционирования в нём предприятий, условия их



вступления в отрасль, доступность рыночной информации, степень сходства или отличий товаров различных компаний и т. п.

Рыночное окно – ещё более узкое понятие, представляющее сегменты рынка или их части, которыми пренебрегли производители соответствующей продукции. Иначе – это неудовлетворённые потребности покупателей. При этом «окно» не означает дефицит на рынке. Просто запросы потребителей в этот момент удовлетворяются в результате использования других, а не специальных товаров.

Рыночно-конкурентное поведение – деятельность по сохранению или изменению конкурентного положения.

Рыночный объём – количество покупателей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение рынка.

Рыночный потенциал – потенциал отрасли, в котором отражается объём продаж продукта всеми предприятиями какому-либо сегменту рынка при определённых условиях внешней среды и маркетинговых усилиях организаций.

Рыночный прогноз – общий уровень спроса на продукцию всех марок, отражающий возможный результат конкретных хозяйственных усилий всех конкурентов на данном рынке.

Связанная диверсификация – диверсификация, целью которой является получение синергетического эффекта вследствие возникновения стратегических соответствий между элементами портфеля сфер бизнеса.

Связно-диверсифицированные системы (СДС) – группы социотехнических систем, имеющих между собой ярко выраженные системные связи, проявляющиеся в синергетических эффектах.

Сегмент рынка – это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и набор маркетинговых стимулов (комплекс маркетинга).

Сила позиции поставщиков – конкурентная сила модели пяти сил конкуренции, характеризующая способность поставщиков организации диктовать свои условия.

Сила позиции потребителей – конкурентная сила модели пяти сил конкуренции, характеризующая способность потребителей продукции организации диктовать свои условия.

Синергетический эффект – полезный эффект взаимодействия подсистем.

Синергизм – стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий в одних руках.

Система отбора и обучения персонала – компонента системы стратегического управления, связанная с управлением персонала, ориентированным на решение стратегических задач.

Система стратегического управления – совокупность пяти согласованных между собой компонентов организации: стратега-лидера; культуры; структуры; методологии стратегического управления; системы отбора и обучения персонала.

Система ценностей (система цепочек ценностей) – поток видов ценностей, в который включена цепочка ценностей организации.

Системообразующие факторы – все явления, силы, вещи, связи и отношения, которые приводят к образованию системы.

Системы непрерывного обзора – системы, предназначенные для постоянного исследования значимых элементов среды.

Сканирование среды – поиск уже сформированной информации о среде.

Слияние – объединение организаций, происходящее на добровольной основе, в результате чего на базе старых компаний создаётся новая, не существовавшая прежде, а те как бы в ней растворяются. Таким образом, вместо прежних образуется новый хозяйствующий субъект.

Службы поддержки – лица, напрямую не связанные с реализацией миссии, но до известной степени способствующие её реализации, помогая другому персоналу.

Совместный подход – способ выработки стратегии сочетающий элементы главного стратегического подхода и подхода делегирования полномочий, заключается в том, что управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованных стратегий.

Соперничество между продавцами внутри отрасли – конкурентная сила модели пяти сил конкуренции, связанная со стремлением продавцов лучше удовлетворять потребности покупателей.

Социальный подход к управлению – подход, основанный на такой перспективе будущих результатов, которая воодушевляет коллектив организации.

Специальная (проактивная) модель управления – подход, в основе которого лежит идея отсутствия централизованного стратегического развития, когда в условиях развивающейся внешней среды (скорость изменения сопоставима со скоростью реакции организации, изменения – логически повторяющиеся, нечастые) руководство предприятия проводит постепенные стратегические перемены и минимизирует стратегические изменения. Модификации модели – управление по обстоятельствам, кризисное управление, применимые в условиях, когда развитие внешней среды происходит постепенно, но с периодическими скачками.

Среда демографическая – набор измеряемых параметров, таких как: население и его численность, плотность размещения, возраст, соотношение полов, рас, рода занятий и др.

Среда культурная – набор социальных институтов, таких как: социальные институты, идеи, ценности, другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов, правил и норм потребительского поведения различных групп общества.

Среда маркетинговая – факторы, совокупность действующих за пределами организации субъектов и сил, которые оказывают влияние на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

Среда научно-техническая – факторы или силы, способствующие созданию новых технологий и товаров.

Среда политическая – совокупность законов, государственных учреждений и структур, которые оказывают влияние и ограничивают рыночную деятельность предприятий и отдельных лиц в данном обществе в определённый момент времени.

Среда природная – факторы, оказывающие влияние на развитие бизнеса, выражающиеся в сокращении запасов природных ресурсов, удорожании энергии, росте загрязнения окружающей среды, изменении роли государства и защите природы.

Среда экономическая – совокупность измеряемых факторов, влияющих на покупательскую способность потребителей и структуру потребления. Включает такие параметры, как: распределение доходов, уровень цен, сбережений, задолженностей, доступность кредита и др.

Стабильные сети – форма организации бизнеса, предполагающая, что значительная часть работ организации передаётся подрядчикам, которые могут не принадлежать основной компании.

Стержневая стратегия – план развития организации, в котором выявляется группа потребителей, в сознании которых она будет пользоваться явным преимуществом над конкурентами, а затем – принимаются решения о позиционировании себя на этом рынке.

Стержневые ценности – это «вечные», непреложные принципы организации, которых обычно бывает от трёх до пяти. Например, в компании *Procter & Gamble* стержневыми ценностями являются создание ценности для покупателя, технические достижения и инновации, а также создание сильных торговых марок. Базовыми ценностями компании *Walt Disney* можно считать воображение и нравственность. Стержневые ценности рождаются в самой организации и отражают её существо (в отличие от того, какой она хочет стать).

Стиль компромисса – стиль, при котором руководство умеренно настаивает на выполнении его подходов к разрешению конфликта и умеренно стремится к кооперации с сопротивляющимися.

Стиль приспособления – стиль, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта без жесткой требовательности к выполнению выработанных решений.

Стиль самоустранения – стиль, при котором руководство демонстрирует низкий уровень настойчивости и в тоже время не стремится к поиску сотрудничества с несогласными.

Стиль сотрудничества – стиль, характеризующийся стремлением руководства к реализации изменений и установлению отношений кооперации с несогласными членами.

Стратегема/стратегема – главное направление намеченного плана, или программа действий, ведущих к поставленной цели.

Стратегематика – наука о выработке стратегий.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – подразделение организации, с которым связаны задачи и цели, отличные от задач и целей других её служб.

Стратегическая группа – организации с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке.

Стратегическая задача – предстоящее событие либо внутри организации, либо вне её, которое может существенным образом повлиять на её способность (потенциал) достигать свои цели и даже осуществлять её миссию.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на котором организация имеет или хочет получить выход. При выделении стратегических зон хозяйствования на первом этапе определяется потребность, которую надо удовлетворить, на втором – выбирается технология и на третьем – выделяется группа потребителей, с которой будет работать организация.

Стратегическая информация – информация и информационные потоки о состоянии внешней среды, потенциала организации, реализации стратегий, поступающие по прямым и обратным связям. Сигналы и данные о будущих тенденциях и возможностях поступают в организацию в ходе изучения внешней среды, прогнозирования и анализа ее состояния, На пути информации три фильтра. Первым фильтром, называемым *технологическим*, является сам процесс изучения внешней среды, методы прогнозирования и анализа, используемые организацией. Вторым фильтр – *психологический*, в его основе лежит мысленная модель успешности действий, используемая руководителями для выявления и пропуска той части данных, которая в их представлении является актуальной. Третий

фильтр – *иерархическо-компетентный* – на пути данных ставит внутрифирменная руководящая иерархия со своей мерой компетенции. Если у руководителей отсутствует стратегический тип мышления, они будут настойчиво препятствовать тому, чтобы существенно важные новые сигналы влияли на принятие решений. Отсюда запаздывание реакций.

Стратегическая кривая 1-го порядка – зависимость совокупных удельных затрат от объёма реализации.

Стратегическая кривая 2-го порядка – зависимость ёмкости сегмента от цены товара.

Стратегическая сеть – совокупность организаций и их объединений, деятельность которых координируется рыночными механизмами, и цепочка команд заменяется цепочкой заказов.

Стратегические кривые (в стратегическом управлении) – зависимость совокупных удельных затрат от объёма реализации и зависимость ёмкости сегмента от цены товара.

Стратегические намерения – это причины существования организации. Для них характерны динамизм и ориентация на будущее. Охватывают период не меньше 20-30 лет (у Томпсона и Стрикленда – не менее 5 лет). Например, *Walt Disney* существует для того, чтобы «делать людей счастливыми», *Merck* ставит во главу угла «сохранение и улучшение человеческой жизни», *Hewlett-Packard* – «технологический вклад в совершенствование и благосостояние человечества», консалтинговая компания *McKinsey* формулирует свои намерения как «помощь ведущим корпорациям и фирмам в достижении ещё больших успехов».

Стратегические решения – решения, связанные с избранием сферы деятельности организации и поиском направлений её развития.

Стратегические товары – сырьё, материалы, оборудование, ноу-хау, технологии, экспорт которых контролируется, ограничивается или запрещён в целях соблюдения национальной безопасности.

«Стратегические уединения» – заседания высших руководителей организации, посвященные обсуждению корпоративной стратегии и проводимые методом «полного погружения».

Стратегические цели – цели, имеющие отношение к поиску направлений развития, позволяющие реализовать организации миссию организации, связанные с повышением конкурентоспособности и улучшением её положения организации на рынке и могут формулироваться, например, как: увеличение доли рынка или выход на новые рыночные сегменты; расширение продуктового ассортимента; сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара; опережение конкурентов по качеству продукции,

уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам и т. п.; улучшение репутации компании; превосходство над конкурентами по полярности торговой марки, географическому охвату, глобальному распространению товаров и возможностям продвижения; лидерство в технологической сфере и др.

Стратегический альянс – 1) соглашение о сотрудничестве между организациями, не связанное с их слиянием; 2) форма долговременного взаимодействия организаций с целью координации производственной и рыночной деятельности для достижения устойчивых перспективных преимуществ на рынке.

Стратегический контролинг – деятельность по координации функций стратегического анализа, целеполаганию, планированию и коррекции стратегии; контроль системы стратегического планирования; развитие подсистемы информационного обеспечения.

Стратегический контроль – 1) контроль за тем, насколько успешно достигаются цели организации, будут ли они достигнуты, какие изменения необходимы, если цели не достигаются; 2) наблюдение за реализацией стратегического плана, анализ хода и результатов реализации, выработка предложений по стимулированию исполнителей, корректировке параметров плана и состава мероприятий, стратегических изменений, стратегии и миссии организации.

Стратегический маркетинг – 1) одна из универсальных интегрированных концепций (доктрин), отражающая определенную систему форм, методов и инструментов деловой активности, позволяющей эффективно использовать все ресурсы хозяйственной единицы комплексно и в долгосрочной перспективе. Авторы этой концепции (И. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер, П. Друкер, Ф. Котлер, Т. Левитт. и др.) утверждают, что в современных условиях нестабильности окружающей маркетинговой среды результаты деятельности организации напрямую зависят от правильности выбора определённой маркетинговой стратегии, а также от эффективности всего процесса её разработки и реализации; 2) анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработка и производство товара в конкурентной среде. Этот вид маркетинга исходит из того, что покупатель, приобретая тот или иной товар или услугу, не нуждается в продукте как таковом, а ищет решение своим проблемам.

Стратегический маркетинговый бизнес-план – основной императивный документ, определяющий все направления деятельности организации на определённый долгосрочный период времени. Логико-содержательная структура этого плана включает в себя следующие блоки (разделы): 1) вводную часть (преамбулу); 2) основную часть; 3) вспомогательную часть; 4) реферативную часть (приложения).

Стратегический оппортунизм – ориентация на настоящее. Его основная посылка такова: внешняя среда является настолько динамичной и неопределённой, что стремление организации к каким-либо будущим целям бессмысленно. Главным достоинством стратегического оппортунизма является снижение рисков, связанных с вероятностью упустить новые возможности для бизнеса (т. е. предполагается тщательное исследование текущей рыночной ситуации и предложение узкоспециальных товаров и услуг, полностью отвечающих нынешним тенденциям и вкусам потребителей).

Стратегический план – разработанный по стратегическому проекту в обеспечение реализации стратегии комплекс заданий, работ конкретным исполнителям, которые необходимо выполнить в определенной последовательности в установленные сроки и пределах установленного бюджета.

Стратегический план маркетинга – план, разрабатывающийся на уровне организации или её отдельного подразделения (например, стратегической бизнес-единицы) в целях определения миссии компании, главных ориентиров для её долговременного роста, создания основы для разработки номенклатуры продукции и распределения ресурсов между отделениями предприятия.

Стратегический проект – состав стратегических изменений в состоянии организации, выраженных в виде конкретных мероприятий, направленных на реализацию выбранной предпочтительной стратегии.

Стратегический профиль – характеристика целей и стратегии организации, основанная на информации о масштабе конкуренции, стратегических намерениях, целях в отношении рыночной доли, занимаемой конкурентной позиции, типе стратегии и типе конкурентной стратегии.

Стратегический хозяйственный центр – структура, ориентированная на получение прибыли, рост рентабельности, успех в конкурентной борьбе и т. п. Их число зависит от особенностей реализуемых организацией стратегий и круга решаемых задач для их достижения.

Стратегическое видение, иначе мечта (*vision*) – это «воодушевляющий взгляд на то, чем может стать организация», «грёзы об её успехах», «панорама её светлого будущего», «берег земли обетованной», а, говоря профессиональным языком, маршрут движения организации в будущее, который определяют технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и её образ, т. е. какой она должна стать впоследствии. Стратегическое видение всегда должно быть связано с ориентацией на будущее на основе использования соответствующего стратегического подхода.

Стратегическое маркетинговое планирование – интегрированный многоэтапный интерактивный процесс, непосредственной целью которого является достижение максимально возможной эффективности управления деятельностью организации путём создания и практической реализации оптимальных маркетинговых стратегий.

Стратегическое мышление – процесс отражения управленческой философии руководства в представлениях, суждениях, решениях с целью: ориентации деятельности на запросы потребителей; осуществления гибкого регулирования и своевременных изменений в организации, позволяющих добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегическое окно возможностей – позиция предприятия на рынке, при которой оно подготовлено оптимальным образом, чтобы воспользоваться открывающимися на нём маркетинговыми возможностями.

Стратегическое планирование – составной элемент управления, процесс моделирования будущей деятельности предприятия на определённый период (целей, способов их достижения, формирования конкурентных преимуществ, выхода на новые рынки, преобразования и пр.). Оно может осуществляться как по мере необходимости, так и регулярно.

Стратегическое соответствие – возможность взаимной трансформации сходных статей издержек организаций или проявление эффекта синергии эффективности при функционировании организаций.

Стратегическое указание – элемент стратегии, представляющий собой достаточно конкретное, точное и технологически обоснованное предписание, позволяющие осуществить полноценное бизнес-планирование и/или принимать конкретные тактические решения..

Стратегическое управление – 1) управление потенциалом; 2) деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям; 3) технология управления организацией в условиях повышенной нестабильности внешней среды и её неопределенности; 4) это процесс определения (установления) связи организации с её окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и её подразделениям.



Стратегическое финансовое планирование – определение и уточнение путей экономического развития организации, которые должны обеспечить возможность улучшения её финансового положения, роста доходности, необходимый уровень других финансовых показателей.

Стратегия – 1) обобщающая модель действий организации, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ее ресурсов; 2) закономерность в формировании решений, которые определяют среду деятельности организации, её цели и задачи, политику, планы достижения целей, материальный и нематериальный вклад организации в благополучие собственников, сотрудников, клиентов и общества.

Стратегия (по правилу «5П») – план, принцип поведения, позиция, перспектива (т.е. взгляд вниз, вовне, внутрь, вверх), приём (маневр).

Стратегия «вталкивания» – разновидность сбытовой стратегии, целью которой является добиться добровольного сотрудничества с посредниками, предложив им различные привлекательные условия, среди которых: территориальная эксклюзивность, оптовые скидки, материальное стимулирование, конкурсы по продажам, сотрудничество в области рекламы, предоставление средств демонстрации товаров, проведение показательных продаж, бесплатные раздачи, оплата расходов по гарантийному обслуживанию и пр. Данная стратегия необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых компания не может получить доступ к рынку. Риск стратегии состоит в том, что она ставит организацию в зависимость перед её контрагентами при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегия «втягивания» – разновидность сбытовой стратегии, целью которой является создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле таким товаром. То есть в противоположность стратегии «вталкивания» компания стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников, а потребители в этой ситуации играют роль своеобразного насоса, так как марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.

Стратегия «догнать и перегнать конкурента» – разновидность атакующей стратегии, при которой наступление становится необходимым, если конкурент превосходит нападающего либо свойствами предлагаемого товара, либо организационными возможностями и ресурсами.

Стратегия «мнимых» цен – разновидность ценовой стратегии, предполагающей установление сравнительно низких цен на так называемый базовый продукт и

сравнительно высоких – или даже элитарных – цен на так называемые сопутствующие (комплиментарные, взаимодополняемые) продукты.

Стратегия «партизанской войны» – стратегия, в большей степени подходящая небольшим предприятиям, у которых для крупномасштабной атаки на лидеров отрасли не хватает ресурсов и знания рынка. «Партизаны» используют принцип «удар–отход», действуя там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя, захватить конкурента врасплох либо в удачный момент переманить чужих клиентов.

Стратегия «последователя» – план, при котором организация стремится сохранить свою долю рынка, последовательно выполняя роль подражателя, двойника или имитатора.

Стратегия «претендента на лидерство» – стремление организации к расширению своей доли рынка, активно атакуя доминирующую компанию-лидера, а также других конкурентов.

Стратегия «психологической» цены – разновидность ценовой стратегии, предполагающей некоторое уменьшение цен по сравнению с номинальными, визуально кажущимися слишком высокими (например, 999 руб. вместо 1060 руб.).

Стратегия «сбора урожая» – минимизация реинвестиций, максимизация краткосрочных денежных потоков с целью подготовки ухода из отрасли.

Стратегия «скалькулированных цен» – разновидность ценовой стратегии, создающей впечатление продажи строго по издержкам, а не в зависимости от ситуации на рынке (например, продажа какого-нибудь лекарства в аптеке за 211 руб. 37 коп.).

Стратегия «снятия сливок» – разновидность ценовой стратегии, которая используется при выходе на рынок с принципиально новыми изделиями, не имеющими близких аналогов, которые, как правило, находятся на начальной стадии своего жизненного цикла.

Стратегия «цены-приманки» – разновидность ценовой стратегии, предполагающей установление чрезвычайно низких цен (иногда ниже себестоимости) на небольшое число товаров в розничной торговле, в то время как основная часть продукции предлагается по завышенным ценам.

Стратегия адаптации цен – разновидность ценовой стратегии, предусматривающей приспособление цен на товары и услуги к изменению обстоятельств и возможностей в бизнесе и на рынке.

Стратегия безопасности – стратегия, основанная на планировании, разработки и организации долгосрочных установок с целью обеспечения безопасности системы.

Стратегия бизнес-портфеля – оценка потенциала возможного получения прибыли по каждой стратегической бизнес-единице организации для последующего распределения между ними ресурсов.

Стратегия брендинга – разновидность коммуникативной стратегии, направленной на создание образа-представления производителя, продукта, который является детерминирующим (т. е. определяющим) фактором в процессе потребления.

Стратегия быстро развивающихся компаний – маркетинговая стратегия, используемая средними игроками на рынке, которые пытаются отвоевать себе часть рынка, добываясь за счёт потерь у конкурентов.

Стратегия в отношении организаций, следующих за лидером – стратегия лидера, предполагающая конкурентное давление с целью превратить организации – не лидеры в послушных последователей.

Стратегия вариации – стратегия, основанная на том, что благодаря увеличению производственных мощностей используются дополнительные варианты расширения производственной программы (продуктовой номенклатуры) за счёт поиска новых сфер применения модифицированных продуктов и их продвижения на новые рынки (изменению подвергаются несколько продуктов).

Стратегия вертикальной дезинтеграции – стратегия, основанная на вертикальной дезинтеграции, т. е. отказе от определённых этапов в цепочке ценностей.

Стратегия вертикальной интеграции – стратегия, основанная на вертикальной интеграции, т. е. расширении деятельности в данной отрасли и имеющая в основе ориентацию на цепочку ценностей.

Стратегия восстановления – стратегия, используемая в тех случаях, когда то или иное направление деятельности в «портфеле» организации находится в кризисном состоянии.

Стратегия выборочного проникновения – разновидность коммуникативной стратегии, когда установление высоких цен позволяют получить максимальную прибыль на единицу товара, а наличие низких расходов на продвижение – уменьшить маркетинговые затраты. Стратегия эффективна, если на рынке нет серьёзных конкурентов или ограничена ёмкость рынка.

Стратегия глобального центра – разновидность технологической стратегии, предполагающей поиск набора новых технологий в стране базирования за счёт использования централизованных ресурсов материнской компании и распространения инноваций через её международные отделения.

Стратегия глобальной ориентации – стратегия, основанная на использовании единой модели конкуренции на рынках всех стран, где действует организация. Здесь может использоваться любой из стандартных вариантов, например, стратегия лидерства по издержкам в глобальном масштабе, глобальная стратегия дифференциации, глобальная стратегия оптимальных издержек или глобальная сфокусированная стратегия (стратегия концентрации).

Стратегия демпинга – стратегия, ориентированная на продажу товаров организацией на рынке (обычно на внешнем) по преднамеренно заниженным, «бросовым» ценам, равным их себестоимости, в целях вытеснения конкурентов и закрепления своей позиции на рынке.

Стратегия дивергентной дифференциации продукта – стратегия, ориентирующая деятельность организации на создание и рыночное предложение продуктов, различающихся по производственно-технологическим, дистрибутивным и потребительским характеристикам.

Стратегия диверсификации – разновидность товарно-рыночных стратегий И. Ансоффа и направлена на расширение сфер деятельности организации на рынках новых продуктов, выпуск которых почти или совсем не связан с её основным производством.

Стратегия дифференциации, или индивидуализации – стратегия, предполагающая стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и, таким образом, стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

Стратегия дифференцирования цен – разновидность ценовой стратегии, при которой организация для увеличения сбыта своей продукции использует широкую систему скидок, надбавок, льгот и зачётов

Стратегия дифференцированного ценообразования – разновидность ценовой стратегии, предполагающей установление для каждого рынка (или рыночного сегмента) особой эксклюзивной цены.

Стратегия завлекательного ценообразования (или стратегия «мнимых» цен) – разновидность ценовой стратегии, предусматривающей установление цен на обязательные принадлежности, которые подлежат использованию вместе с основным товаром (бритвенный станок и лезвия, фотоаппарат и пленка). Так, производители основных товаров часто назначают на них низкие цены, а на обязательные принадлежности – высокие наценки.

Стратегия заключения контрактов на производство – стратегия, предполагающая, что изделия производятся за границей местным производителем по контракту с компанией, осуществляющей контроль за маркетингом и коммерческими вопросами через свой зарубежный торговый филиал. Такая договорная форма позволяет ей обойтись без дополнительных инвестиций в производство и без расходов на транспорт и таможенную пошлину.

Стратегия затратного усреднения – разновидность стратегии управления портфелем ценных бумаг, предусматривающей, что через обусловленные периоды постоянная сумма вкладывается в простые акции; если их курс растёт, они реализуются, а дисконт идёт на депозит в банк или в облигации, формируя, тем самым, фонд для следующих покупок.

Стратегия захвата незанятых пространств – стратегия, позволяющая избежать открытого вызова сопернику и предполагающая захват территорий, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно.

Стратегия имиджевого позиционирования – план, при котором, организация концентрируется на материальных и нематериальных характеристиках товара, которые легко не могут быть продублированы конкурентами.

Стратегия имитации – стратегия, характеризуемая приобретением других фирм, проведением исследований в кооперации с самыми различными предприятиями и организациями в разных отраслях, разработкой изделий, ориентированных на достижение краткосрочных целей.

Стратегия инноваций – глобальная стратегия, подразумевающая достижение конкурентных преимуществ посредством создания радикально новых товаров и/или технологий.

Стратегия интормедиарной (многоуровневой, многозвенной) дистрибьюции – разновидность сбытовой стратегии, предполагающей взаимодействие с посредниками при реализации продукта конечным потребителям.

Стратегия интенсивного (концентрированного) продвижения – разновидность коммуникативной стратегии, предполагающей информационно-коммуникативное воздействие на одну или несколько приоритетных контактных аудиторий в течение сравнительно длительного периода времени.

Стратегия интенсивного маркетинга – разновидность коммуникативной стратегии, предусматривающей то, что высокие расходы на продвижение должны обеспечить быстрое проникновение товаров на рынок, а высокая цена – покрыть эти расходы и обеспечить прибыльность. Стратегия эффективна, если большая часть потребителей осведомлена о продукте и готова его приобретать за высокую цену.

Стратегия интенсивного распределения (или стратегия массовой/дисперсной дистрибьюции) – разновидность сбытовой стратегии, предусматривающей разумную максимизацию количества посредников-контрагентов производителя (иначе – размещение товара в максимально возможном количестве торговых точек).

Стратегия интервального (сезонного) ценообразования – разновидность ценовой стратегии, предполагающей пересмотр цен в основном в связи с существенными циклическими изменениями в динамике факторов и элементов окружающей маркетинговой среды.

Стратегия как выражение воли руководства – стратегия, основанная на личных качествах руководителя, стремлениях и ценностях организации.

Стратегия как отношения с окружающей средой – стратегия, предполагающая использование возможностей и сильных сторон, а также нейтрализацию угроз и слабых сторон.

Стратегия как построение конкурентных преимуществ – стратегия, основанная на преимуществах (их формировании, поддержании, защите, развитии) и позиционировании организации на рынке.

Стратегия как рациональное управление – стратегия, предполагающая концентрацию на конкретных направлениях, видении и воодушевлении.

Стратегия как реализация коллектива – стратегия, базирующаяся на конечных целях, принципах функционирования, ценностях, этики, идеологии, веры и убеждений.

Стратегия кластерного построения портфеля – стратегия, предполагающая включение сферы бизнеса СДС в конкурентоспособные отрасли или формирование кластера на основе ядра.

Стратегия коммутативной редукции цен – разновидность ценовой стратегии, предусматривающей существенное снижение цен как временную акцию, направленную на переориентацию (переключение внимания) потребительских аудиторий и, как следствие, улучшение рыночно-конкурентного положения.

Стратегия компании, оперирующей в нише – программа обслуживания небольших сегментов рынка, где отсутствует конкуренция со стороны крупных предприятий. Ключ к нишам – специализация, предусматривающая изготовление особой, необычной продукции для определённого (чаще узкого) круга потребителей.

Стратегия конвергентной дифференциации продукта – стратегия, ориентирующая деятельность организации на создание и рыночное предложение товаров, аналогичных по потребительским, но различных по производственно-технологическим и (или) дистрибутивным характеристикам.

Стратегия конверсионно-стимулирующего маркетинга – стратегия, ориентирующая деятельность организации на преодоление негативного отношения к реализуемым продуктам со стороны потребительных контактных аудиторий и формирование надёжных предпосылок для возникновения и развития спроса.

Стратегия конкуренции – 1) продолжение основной стратегии, с использованием методов конкурентной борьбы; 2) набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.

Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации – стратегия, предполагающая предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности.

Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек – стратегия, предполагающая концентрацию на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счёт более низких издержек.

Стратегия кругового наступления – концентрация на снижении издержек или дифференциации, предполагающая выделение достаточных средств для реализации стратегии.

Стратегия лидерства на основе низких издержек – стратегия, предполагающая стремление стать поставщиком самых дешёвых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

Стратегия лицензирования – стратегия, применяемая в тех случаях, когда компании, обладающие ценными техническими ноу-хау или уникальными запатентованными товарами, не имеют для выхода на внешние рынки ни организационных возможностей, ни ресурсов. Преимущество лицензирования состоит в избегании рисков, возникающих при выходе предприятия на незнакомые рынки с высокой экономической неопределённостью или политической нестабильностью. А главный недостаток состоит в риске, связанном с передачей ценного ноу-хау зарубежным компаниям, вследствие чего снижается контроль за его использованием.

Стратегия маркетинга – составная часть общефирменной стратегии, которая определяет средства и методы обеспечения преимуществ над конкурентами, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения маркетинговых целей.

Стратегия масштабного наступления – стратегия, предполагающая использование самого широкого набора различных мероприятий (в т.ч. снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатная раздача образцов, скидки и др.) на обширной территории, выбивающая соперника из колеи, рассеивающая его внимание

и вынуждающая защищаться сразу на нескольких направлениях. Однако успех такого наступления во многом зависит от наличия у атакующего известной торговой марки, репутации и необходимых финансовых средств для реализации намеченного плана.

Стратегия международного маркетинга – составная часть общефирменной стратегии, которая определяет средства и методы маркетинга за рубежом.

Стратегия модификации – стратегия, которая имеет целью освоение производства модифицированного продукта с новыми потребительскими свойствами, соответствующими условиям рынка и получает развитие при отсутствии возможностей для расширения производственных мощностей (изменению подвергается один продукт).

Стратегия монополюльно-элитарного ценообразования – разновидность ценовой стратегии, предполагающей предельную максимизацию цен на уникальный продукт или продукт, предлагаемый рыночным лидером (монополистом).

Стратегия мультинациональной ориентации – стратегия, предусматривающая применение в разных странах специфических стратегических подходов, адаптированных к местным условиям, вкусам и предпочтениям покупателей. Так, к примеру, конкурентные преимущества перед местными предприятиями, обеспечиваются более низкими издержками в одних странах, дифференциацией товаров – в других и оптимальным соотношением цены и качества – в третьих.

Стратегия наилучшей стоимости – стратегия, предлагающая потребителям большую реальную ценность денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

Стратегия наступательной инновации – стратегия, поддерживаемая предприятиями, отличающимися серьёзным анализом технологической стратегии конкурентов.

Стратегия наступательной специализации – стратегия, осуществляемая в случаях, когда предприятия проводят в основном научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы специального назначения, ориентированные на индивидуального потребителя. При этом широко практикуются контрактные исследования, связанные с привлечением внешних организаций. В то же время проведение совместных с другими фирмами исследований и разработок – относительно редкое явление. При наличии большого внимания, уделяемого равно разработке, как изделий, так и процессов (технологических), предпочтение отдаётся разработке процессов.

Стратегия немедленного реагирования – базовая стратегия конкуренции. Организации, реализующие данную стратегию, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной



принцип поведения – выбор и реализация бизнес-проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. К таким организациям относятся, как правило, торговые фирмы, «не обременённые» производством. Они готовы к немедленному перепрофилированию своего бизнеса, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, связанные с отсутствием специализации деятельности.

Стратегия непрямого экспорта – стратегия, предусматривающая, что у компании-производителя нет подразделения, занимающегося зарубежными поставками, обеспечивать которые поручается другим специализированным посредническим организациям.

Стратегия несвязанной диверсификации – стратегия, в основу которой положена идея несвязанной диверсификации.

Стратегия обороны – 1) поиск и удержание сегмента рынка в условиях стабильной среды; 2) мероприятия, носящие характер реакции и заключающиеся в укреплении конкурентной позиции или информировании конкурентов о намерениях предпринять ответные меры.

Стратегия обработки рынка (или углубления рынка) – разновидность товарно-рыночных стратегий И. Ансоффа и характерна для рынка, который растёт или ещё недостаточно насыщен, и предусматривает усиление маркетинговых мероприятий без внесения каких-либо изменений в сам продукт (*путь интенсивного развития*): снижение прейскурантной цены, увеличение расходов на рекламные мероприятия, распространение продукта через большее число торговых точек и др.

Стратегия обходной атаки – стратегия предполагающая, что организация не нападает на конкурента непосредственно, а создаёт новый рынок, на который выманивает его и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает соперника. Наиболее распространёнными типами обходной атаки являются создание замещающего продукта или выход на новые географические рынки.

Стратегия оперативного реагирования – конкурентная стратегия, подразумевающая достижение конкурентных преимуществ используя особенно быстрое реагирование на изменения конъюнктуры и получение временного статуса монопольного производителя/продавца.

Стратегия оптимальных издержек – 1) одна из конкурентных стратегий, предполагающая одновременную ориентацию на низкие издержки и элементы дифференциации; 2) стратегия, ориентированная на предоставление потребителю больше

ценностей за их деньги; 3) стратегия, в основе которой лежит стремление максимизировать характеристики типа «цена/качество».

Стратегия пакетного ценообразования – разновидность ценовой стратегии, когда продавец объединяет несколько продуктов, предлагая их по суммарной уменьшенной цене.

Стратегия пассивного маркетинга – разновидность коммуникативной стратегии, когда низкие цены стимулируют быстрое проникновение на рынок, а низкий уровень расходов на продвижение позволяет компенсировать низкую цену и обеспечить высокую цену.

Стратегия переменного соотношения – разновидность стратегии управления портфелем ценных бумаг, предусматривающей связь удельного веса отдельных видов ценных бумаг портфеле с биржевыми индексами.

Стратегия персональных продаж и прямого маркетинга – разновидность коммуникативной стратегии, предполагающей связь организации с потребителями её товаров и услуг через почту, телефон, телевизор, интернет.

Стратегия поддержания – стратегия, направленная на сохранение стабильности («статус-кво»). Достигается за счёт улучшения качества, сервиса и цены. Эта стратегия не уступает своих позиций, но и не улучшает их, в связи с чем её нельзя назвать конструктивной, т. е. ориентированной на будущее.

Стратегия поддержания «статус-кво» – стратегия, направленная на сохранение стабильности положения организации.

Стратегия поддерживающего маркетинга (ремаркетинг) – стратегия, ориентирующая деятельность организации на сохранение достигнутых значений параметров эффективности и предотвращение отрицательного изменения этих значений.

Стратегия позиционирования – стратегия, в основе разработки которой лежат приоритеты и методы выделения и продвижения товара на рынке.

Стратегия полицентризма – разновидность технологической стратегии, предполагающей, что дочерние фирмы крупной международной корпорации используют собственные возможности и ресурсы для разработки новых технологий и обеспечения уникальных потребностей стран базирования.

Стратегия постоянного соотношения – разновидность стратегии управления портфелем ценных бумаг, предполагающей поддержание определённого удельного веса соответствующих видов бумаг в портфеле.

Стратегия постоянной суммы – разновидность стратегии управления портфелем ценных бумаг, предусматривающей, что при повышении курса ценных бумаг часть их продаётся.

Стратегия построения вертикально-интегрированного портфеля – стратегия, предполагающая диверсификацию по цепочкам «поставщик – потребитель» и наоборот.

Стратегия престижной цены – разновидность ценовой стратегии, связанной с установлением высоких цен на уникальные изделия высокого качества.

Стратегия продукт-плейсмента – разновидность коммуникативной стратегии, основанной на интеграции функции рекламы с продуктом в какой-либо медиапрограмме.

Стратегия проникновения (внедрения) на рынок – разновидность ценовой стратегии, которая предполагает установление более низких, чем среднерыночный уровень цен.

Стратегия противодействующего маркетинга (контрмаркетинг) – стратегия, ориентирующая деятельность организации на минимизацию и (по возможности) полную ликвидацию так называемого иррационального спроса, т.е. спроса на объекты, оказывающие негативные воздействия на природно-техногенно-социальную сферу обитания человека.

Стратегия прямого инвестирования – стратегия, предполагающая, что организация самостоятельно инвестирует в производство в другой стране, либо путём покупки существующего предприятия, либо создавая совершенно новое производство.

Стратегия прямого экспорта – стратегия, предполагающая, что организация сама управляет функцией экспорта, не делегируя её кому-либо. А это, в свою очередь, требует создания специального подразделения, ответственного за международную работу, которое должно заниматься анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т. д.

Стратегия прямого/интерактивного распределения (или стратегия прямой дистрибуции) – разновидность сбытовой стратегии, когда реализация (продажа) продукта конечным потребителям осуществляется его непосредственным производителем (продуцентом).

Стратегия развивающего маркетинга – стратегия, ориентирующая деятельность организации на трансформацию потенциального (латентного) спроса в реальный (активный) спрос, а также максимизацию последнего.

Стратегия развития продукта – разновидность товарно-рыночных стратегий И. Ансоффа и предполагает, что организации разрабатывают новые или модифицированные продукты, используя традиционные методы сбыта и делая упор в продвижении на то, что продукция выпускается под уже хорошо известными торговыми

марками. Возможные действия: улучшение качества, добавление новых характеристик, вывод на рынок схожих продуктов под другими торговыми марками

Стратегия разворота – стратегия ухода с увядающих сегментов, при которой высвобождающиеся в результате ухода ресурсы используются для роста на других, перспективных направлениях.

Стратегия разработки технологических процессов – стратегия, опирающаяся в основном на внутрифирменный научно-технический потенциал; при этом приобретение лицензий и проведение совместных НИОКР не играют большой роли. Внутренняя ориентация не предполагает активного изучения технологической стратегии конкурентов. Разработки чаще всего не защищаются патентами.

Стратегия расширения рынка – разновидность товарно-рыночных стратегий И. Ансоффа и эффективна, если организация стремится увеличить сбыт имеющихся продуктов на других рынках или побудить другие группы потребителей использовать их (*путь экстенсивного развития*): новые группы потребителей (по полу, возрасту, платёжеспособности, социальному статусу), рынки организаций, другие географические рынки (региональные, национальные, мультинациональные, глобальные).

Стратегия редуccionного маркетинга (демаркетинг) – стратегия, ориентирующая деятельность организации на снижение и/или переключение спроса в случае, если последний по объективным причинам не может быть удовлетворён одной группой однородных продуктов.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле сфер бизнеса, устранение одних сфер из портфеля и включение других посредством их покупки, продажи и вхождения в новые отрасли.

Стратегия роста – 1) стратегия, нацеленная на поиск большого сегмента рынка с последующим использованием полученных возможностей; 2) стратегия, ориентированная на расширение объёмов продаж, расширение продуктового ассортимента, выхода на новые рынки и диверсификацию.

Стратегия сборочного завода – стратегия, представляющая собой компромисс между прямым экспортом и зарубежным производством. Детали, узлы и части, изготовленные в стране расположения компании, отсылаются в другую страну для сборки в готовые изделия, что позволяет избежать больших транспортных издержек и воспользоваться более низкими таможенными пошлинами на незавершённые изделия. Кроме того, компания применяет местную рабочую силу, что облегчает ей внедрение в другую страну.

Стратегия связанной диверсификации – стратегия, в основу которой положена идея связанной диверсификации.

Стратегия сегментирования – базовая стратегия конкуренции. Направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, нередко единственном сегменте рынка.

Стратегия селективного распределения – разновидность сбытовой стратегии, предполагающей сотрудничество более чем с одним, но не со всеми контрагентами рынка, желающими заниматься продажей данного вида продукции.

Стратегия селективной специализации – стратегия, ориентированная на обслуживание нескольких, слабо связанных между собой сегментов рынка.

Стратегия скользящего (дискретного) ситуационного ценообразования – разновидность ценовой стратегии, предполагающей пересмотр цен в связи с самыми незначительными изменениями в динамике факторов и элементов окружающей маркетинговой среды.

Стратегия следования за лидером в отрасли или на рынке – разновидность ценовой стратегии; устанавливается в соответствии с ценами, предлагаемыми основными конкурентами. Данная стратегия наиболее приемлема для малых предприятий, так как если они установят цены ниже ведущих компаний отрасли, то последние будут вынуждены объявить им «войну цен» и, пользуясь своими, преимуществами, неминуемо вытеснят их с рынка.

Стратегия специализации по клиенту – стратегия, ориентированная на определённую категорию потребителей.

Стратегия спонсоринга – стратегия, предполагающая финансовую поддержку организацией какого-либо события или мероприятия в обмен на сотрудничество или участие в спонсируемом мероприятии.

Стратегия средних цен – разновидность ценовой стратегии, характерной для организаций, которые заинтересованы в стабильности и сохранении благоприятного климата для своей деятельности на рынке. Многие предприниматели считают данную стратегию наиболее справедливой, так как она исключает возможность «войны цен».

Стратегия стабилизирующего маркетинга (синхромаркетинг) – стратегия, ориентирующая деятельность организации на преодоление и (по возможности) предотвращение негативных последствий флуктуативных изменений деловой (рыночной) конъюнктуры.

Стратегия стимулирования сбыта – разновидность коммуникативной стратегии, предусматривающей единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг.

Стратегия суппортного продвижения – разновидность коммуникативной стратегии, предполагающей относительно равномерно распределенное во времени информационно-коммуникативное воздействие на контактные аудитории.

Стратегия точечного фокуса – стратегия, предполагающая выход только на один сегмент рынка.

Стратегия унификации продукта – стратегия, ориентирующая деятельность организации на создание и рыночное предложение максимально идентичных по своим характеристикам продуктов, рассчитанных на удовлетворение потребностей максимально возможного количества так называемых ординарных покупателей (т. е. обычно не предъявляющий каких-то особых требований к приобретаемым объектам).

Стратегия управления персоналом – стратегия в современных условиях, рассматриваемая как управление компетентностью организации, а также как система решений и предпринимаемых на их основе действий, призванных своевременно обеспечить предприятие работниками заданной квалификации и в необходимом количестве; способствовать наиболее полной реализации их прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством; рациональному использованию трудового потенциала и т. п. Главными направлениями такой стратегии могут быть:

- 1) формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- 2) выбор путей привлечения, использования, сохранения или высвобождения кадров;
- 3) осуществление обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов;
- 4) определение способов оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- 5) создание благоприятных условий труда и пр.

Стратегия управления проектом – 1) общий всесторонний план достижения всех целей проекта; 2) система управленческих решений, определяющих основные направления развития проекта в целом. Главная задача стратегии управления проектом состоит в успешном его завершении и получении конечных ожидаемых результатов.

Стратегия упреждающих ударов – стратегия, предполагающая нанесение превентивных ударов, необходимых для защиты выгодной позиции на рынке и отличающиеся тем, что при удачном проведении не оставляют конкурентам шанса скопировать с выгодой для себя действия атакующего.

Стратегия установления связей с общественностью – разновидность коммуникативной стратегии, ориентированной на налаживание отношений между организацией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для неё репутации, положительного корпоративного имиджа, с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий – с другой.

Стратегия установления цен на дополняющие продукты – разновидность ценовой стратегии, при использовании которой задача заключается в том, чтобы определить, что следует включить в исходную цену продукта в качестве стандартной комплектации и обслуживания, а что предложить как дополняющие изделия за отдельную дополнительную плату.

Стратегия установления цен на побочные продукты – разновидность ценовой стратегии, предполагающей определение цен на продукты, которые образуются в процессе выпуска основных товаров (производство нефтепродуктов, выпуск химикалий, переработка мяса и т. п.). Производитель стремится найти для побочных продуктов подходящие рынки сбыта и тем самым несколько снизить цену на основной товар. Кроме того, решается проблема утилизации побочных продуктов производства.

Стратегия установления цены с возмещением издержек – разновидность ценовой стратегии, когда цена устанавливается по формуле:  $C = I + A + P \times (I + A)$ , где  $I$  – издержки производства,  $A$  – административные расходы и расходы по реализации,  $P$  – средняя норма прибыли на рынке или в отрасли. Применение этой стратегии строго ограничено: во-первых, она имеет место, когда государство обязано возместить производителям или подрядчикам все виды расходов, связанные с выполнением официальных заказов, а также обеспечить прибыль на среднем по отрасли уровне (например, строительство); во-вторых, подобный подход используют и крупные корпорации по отношению к своим производственным отделениям.

Стратегия ухода – стратегия, направленная на постепенное сокращение объёмов производства. При этом уход с исчерпавших себя рынков имеет не только свои «минусы», но и «плюсы». Так, в качестве «плюса» можно отметить высвобождение ресурсов с последующим их направлением в более рентабельные сферы деятельности

Стратегия фандрайзинга – план, ориентированный на сбор и привлечение средств, а также формирование различных финансовых, денежных фондов, в частности, для благотворительных целей, поддержке социально-значимых проектов и институтов.

Стратегия фланговой атаки – стратегия, основанная на использовании слабых сторон конкурента и привлечения потребителей тех из них, чья продукция не отличается высоким качеством, разнообразными свойствами и экономичностью использования.

Стратегия флуктуационного продвижения – стратегия, согласно которой цели, объекты и организационно-функциональные характеристики информационно-коммуникативного воздействия определяются на основе конкретно-ситуационного подхода.

Стратегия формирования цены на основе уровня текущих цен – разновидность ценовой стратегии, при которой организация исходит от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса.

Стратегия формирования цены на основе ценности продукта – разновидность ценовой стратегии, при которой цена рассчитывается на основе ощущаемой ценности товаров, выпускаемой организацией, и выгод, которые они дают покупателям.

Стратегия франчайзинга – стратегия, в основе которой лежит способ распространения продукции, когда родительская компания (франчайзор) предоставляет дочерней либо сторонней фирме (франчайзи) право, или привилегию, позволяющую вести бизнес с использованием своего товарного знака в предписанных условиях в течение определённого времени и в точно установленном месте в обмен на отчисления за аренду торговой марки, операционной системы, «секретных рецептов», маркетинговых и торговых технологий.

Стратегия функционального уровня (функциональная стратегия) – 1) стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности; 2) стратегии, служащие достижению локальных целей и задач; 3) стратегия функционирования с целью реализации конкурентной стратегии.

Стратегия функциональной специализации – стратегия, предполагающая специализацию на одной функции, к примеру, обслуживание всех группы потребителей, заинтересованных в этой функции.

Стратегия цены на новый товар – разновидность ценовой стратегии, при которой устанавливается высокая цена при вводе на рынок нового товара. При этом используются две стратегии: «снятие сливок» либо стратегия «прочного внедрения на рынок».

Стратегия широкого проникновения – разновидность коммуникативной стратегии, когда низкая цена и высокие расходы на продвижение позволяют в кратчайшее время завоевать максимальную долю рынка. Стратегия эффективна, если ёмкость рынка велика, покупатели плохо осведомлены о товаре и не готовы платить за него высокую цену, на рынке широко представлены товары конкурентов, издержки на единицу продукции уменьшаются с увеличением масштабов производства и сбыта.

Стратегия эгалитарного ценообразования – разновидность ценовой стратегии, предполагающей максимально возможную унификацию цен независимо от места и времени продажи, а также от специфики потребительских контактных аудиторий.

Стратегия эксклюзивного распределения (или стратегия концентрированной дистрибьюции) – разновидность сбытовой стратегии, ориентированной на предоставление



ограниченному числу посредников (дилеров, дистрибьюторов) исключительного права на распространение товара организации на определённой территории.

Стратегия экстенсивного продвижения – разновидность коммуникативной стратегии, предполагающей информационно-коммуникативное воздействие на максимально возможное количество контактных аудиторий.

Стратегия элиминации (от англ. *to eliminate* – «исключать») – стратегия, предполагающая выделение продуктов, которые выглядят сомнительно с точки зрения их дальнейшей привлекательности и подлежат переаттестации. В связи с этим надо принять решение – оставить ли их в продуктовой номенклатуре или снять с производства и вывести с рынка.

Стратегия, ориентированная на действия – стратегия, которая реализуется этапами и предполагает привлечение максимального числа людей.

Стратегия, основанная на «принципе пулемёта» – маркетинговая стратегия, в соответствии с которой проводится массированная рекламная кампания с распространением рекламных материалов на максимально возможную аудиторию в надежде добиться наибольшего возможного объёма продаж.

Стратегия, основанная на переговорах – стратегия, которая исходит от руководителя, готового вести её обсуждение с другими и идти на уступки.

Стратегия, структура и соперничество – элемент концепции «национального ромба», характеризующий существующие условия создания, организации и управления компаниями, а также характер конкуренции.

Стратег-лидер – компонента системы стратегического управления организацией, выражающаяся в наличии во главе её человека (группы людей), который (которые) с одной стороны, имеет(ют) необходимые полномочия по управлению организацией, а с другой – поддерживает(ют) концепцию стратегического управления, внедряет (ют) её в организацию и непрерывно совершенствует(ют).

Структура (адекватная структура) – компонента системы стратегического управления предприятием, выражающаяся в наличии структуры организации, в значительной степени определяющей эффективность функционирования системы стратегического управления.

Структура корпоративного портфеля – совокупность сфер бизнеса организации и таких их характеристик как рыночная доля, доля в портфеле, уровень конкурентоспособности и конкурентный потенциал, стадия жизненного цикла отрасли, долгосрочная привлекательность отрасли.

Структура процесса решения проблемы - последовательность этапов, связанных с:  
а) осознанием необходимости принятия решения или возможности; б) формулированием вариантов последующих действий; в) оценкой вариантов последующих действий с точки зрения их привлекательности; г) выбором одного или нескольких вариантов для реализации.

Суперстратегическое управление – управление средствами восстановления потенциала.

Сфокусированная стратегия дифференциации – стратегия фокусирования, предполагающая, что в качестве основного конкурентного преимущества выбрана дифференциация.

Сфокусированная стратегия низких издержек – стратегия фокусирования, предполагающая, что в качестве основного конкурентного преимущества выбраны низкие издержки.

Тактическое управление – управление использованием потенциала.

Технология workflow – метод графического представления бизнес-процессов, позволяющий расчлнить их на составляющие и силами коллектива проанализировать возможности сокращения затрат.

Тип основной стратегии – признак классификации стратегий организации, предполагающий выделение стратегий роста, поддержания статус-кво и свёртывания.

Типы стратегий конкуренции - варианты стратегии конкуренции, выделенные с учетом типа конкурентного преимущества и цели деятельности фирмы на рынке.

Тренд – долгосрочная, базовая тенденция роста или спада сбыта, которая обусловлена серьёзными изменениями в демографической ситуации, инвестициях и технологиях.

Угроза – то, что может нанести ущерб организации, лишить её существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок компании, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т. п.

Угроза появления новых конкурентов – конкурентная сила модели пяти сил конкуренции, характеризующая возможность появления новых конкурентов, ограниченная входными барьерами.

Угроза появления новых товаров-заменителей – конкурентная сила модели пяти сил конкуренции, характеризующая возможность возникновения конкурентных отношений организации с производителями взаимозаменяемой продукции, работающих в других отраслях.

Умеренное преобразование – изменения, которые происходят, например, в случае выхода организации с новым продуктом на рынок и её попытками получить для него достаточный круг покупателей (в этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг).

Управление на основе ранжирования стратегических задач – методика установления приоритетов стратегических задач и последовательности их решения, распределение на основе этого ограниченных ресурсов организации; относится к управлению в реальном режиме времени.

Управление на основе реакции на стратегические неожиданности – управление в реальном режиме времени, когда в чрезвычайных условиях приходится принимать срочные решения по ликвидации возникших угроз.

Управление на основе стратегического планирования развития организации в рамках накопленного потенциала – развитие предприятия в основном интенсивным путем за счёт более рационального использования всех компонентов, не прибегая к радикальным преобразованиям; относится к долгосрочному управлению.

Управление на основе стратегического позиционирования потенциала организации – развитие предприятия в долгосрочной перспективе в основном экстенсивным путём радикальных преобразований, используя инновационные проекты, поднимая потенциал организации на качественно новый уровень.

Управление по слабым сигналам – методика раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне организации, и быстрого реагирования на них; относится к управлению в реальном режиме времени.

Управление СДС – управление набором синергетических эффектов, называемых набором стратегическими соответствиями.

Управленческие (административные) решения – решения, связанные со структурированием ресурсов организации, для их наиболее эффективного использования.

Управленческие цели – цели, имеющие отношение к структурированию ресурсов организации.

Упреждающие действия – мероприятия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побоятся повторить.

Условно-пассивное рыночно-конкурентное поведение – деятельность, направленная на удержание ранее достигнутого конкурентного положения или на сохранение делового потенциала для возможной последующей активизации в других сферах. Основные маркетинговые стратегии: а) фронтальной обороны; б) зональной (фланговой) обороны; в) позиционного манёвра.

Услуга – вид деятельности, в процессе выполнения которого создаются блага и выгоды для потребителя. Желаемый результат создаётся в самом процессе оказания услуг.

Факторы, влияющие на стратегию организации – факторы, характеризующие состояние отрасли, и факторы, характеризующие конкурентные возможности самого предприятия.

Финансовая стратегия – часть общей стратегии организации. Под ней понимается концепция привлечения предприятием денежных ресурсов, формирования их централизованного фонда и его распределения на различные нужды (текущие расходы, инвестирование и пр.). Иными словами, в качестве объекта она имеет определение источников и приоритетов использования финансовых средств.

Фирменный стиль – совокупность изобразительных, визуальных, информационных и других средств, с помощью которых организация подчёркивает свою индивидуальность.

Фирмы, находящиеся на вторых ролях – организации, занимающие на рынке позицию более слабую, чем лидеры отрасли.

Фирмы-аутсайдеры – организации, не входящие в данную отрасль, не работающие на данном рынке, но желающие осуществить инвестиции в растущий рынок и приобретающие те предприятия, которым не хватает денежных средств.

Фокусирование – целевая ориентация организации, связанная с обслуживанием сегмента рынка или рыночной ниши.

Характеристики внешней среды – условия внешней среды, определяющие требования к используемой модели управления. К их числу, в первую очередь, относятся: скорость изменения (превышающая скорость реакции организации, сопоставимая, более медленная), характер изменений (повторяющиеся, логически постепенные, новые), прерывистость (частые, нечастые).

Характеристики устойчивости конкурентных сил – факторы, критичные по отношению к значимости конкурентных сил.

Целевой рынок – часть определённой совокупности покупателей (сегменты, ниши, региональные рынки, индивидуумы), которые имеют доходы, проявляют интерес к определённым товарам или услугам, а также доступ и право пользоваться ими.

Целевые комплексные программы (ЦКП) – программы, которые формируются и реализуются в рамках компании для осуществления основных стратегий, решения новых, перспективных, масштабных проблем, увязки планов различного функционального назначения и т. п. ЦКП состоят из конкретных проектов (подпрограмм), направленных на решение частных задач и выполняемых как оперативными, так и функциональными подразделениями предприятия в течение 2-3 лет. Целевая комплексная программа

обеспечивает его эффективное развитие в определённом стратегией направлении с учётом всех связей (внутренних и внешних, основных и обеспечивающих). Обычно с помощью ЦКП решаются проблемы, которые не являются «своими» для каждого отдельного субъекта. Например, речь может идти о программах технического перевооружения, экологического оздоровления и пр. ЦКП предусматривает совокупность взаимосвязанных организационных, финансовых, технических, социальных и иных мероприятий, централизованно обеспечиваемых ресурсами. В её рамках происходит оптимальное распределение этих ресурсов, увязка во времени соответствующих работ с помощью сетевых графиков и иных инструментов.

Цели – желаемые состояния организации, для достижения которых она готова приложить необходимые усилия.

Цель абсолютная – цель, связанная с достижением некоторых желаемых состояний без учета внутренних возможностей фирмы и состояния внешней среды.

Цель структурная – цель, связанная с сопоставлением или соотношением.

Цена – определённая денежная сумма, взимаемая за конкретный товар (услугу).

Ценностные ориентиры – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. Выражаются в виде программного заявления, политики, установления стиля и характеристик организационной культуры предприятия, провозглашения кредо, философии, основных принципов поведения, перечня ценностей, которых придерживается его руководство. Обычно отражает вторую более развитую формулировку миссии организации, называемую «миссия-ориентация».

Ценные виды деятельности – виды технологической и экономической деятельности, составляющие коммерческую деятельность организации.

Ценовая война – рыночная ситуация, отражающая попытку организации ослабить рыночные позиции конкурентов назначением относительно низких цен с целью увеличения своей доли рынка. В перспективе в этой войне победителей нет, так как снижение цен имеет свои пределы и отраслевые ограничения. И тогда акцент переносится на другие способы стимулирования продаж – рекламу, улучшение упаковки и пр.

Ценовая дифференциация – формирование нескольких вариантов цен с учётом особенностей характеристик отдельных сегментов рынка.

Ценовой лидер – доминирующая на рынке организация, за изменениями цен которой должны следовать остальные конкуренты.

Центр стратегической активности – подразделение, формирующие и принимающие стратегические решения.

Цепочка ценностей – 1) инструмент стратегического анализа издержек, демонстрирующий добавление стоимости к продукту при выполнении первичных и вторичных видов деятельности; 2) система взаимозависимых видов деятельности, способы выполнения каждого из которых влияют на издержки и эффективность выполнения других.

Циклическая (когерентная) логистическая стратегия – разновидность сбытовой стратегии, предусматривающей осуществление повторного завоза сравнительно небольшими партиями через относительно равные интервалы времени.

Чистая диверсификация – процесс освоения организацией новых видов деятельности, не связанных с её традиционным профилем, с целью обновления портфеля структурных подразделений.

Школа «материнства» – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как фокусирование на центральных бизнес-единицах; добавление, а не разрушение общей стоимости компании. В этой связи корпоративный центр следует рассматривать как «родителя», которому нужно развивать «родительские навыки», для того, чтобы помочь управляемым им компаниям, и что если центр не является наилучшим возможным родителем для каждого направления бизнеса, то он должен от них отказаться.

Школа власти – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как процесс ведения переговоров.

Школа внешней среды – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как реактивный процесс.

Школа дизайна – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как процесс осмысления.

Школа когнитивная – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как ментальный процесс.

Школа конфигурации – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как процесс трансформации.

Школа культуры – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирования стратегии как коллективный процесс.

Школа обучения – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как развивающийся процесс.

Школа планирования – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как формальный процесс.

Школа позиционирования – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как аналитический процесс.

Школа предпринимательства – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирования стратегии как процесс предвидения.

Школа стратегического направления – школа стратегического менеджмента, представители которой рассматривают формирование стратегии как установку на среднесрочную или долгосрочную цель (не менее чем на 10 лет), которая, как правило, весьма конкретно и сжато формулируется.

Эволюционный подход к управлению – подход, в соответствии с которым организация рассматривается как особь в популяции, ведущая борьбу за существование. Адаптируясь к окружающей среде, она получает конкурентные преимущества, в противном случае – проигрывает в конкурентной борьбе и уходит с рынка.

Эвристические принципы – наиболее общие эмпирические закономерности.

Экономические характеристики отрасли – параметры, налагающие ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в отрасли.

Экспериментная (стратегия первопроходца, пионерная) стратегия – стратегия, связанная с нововведениями и непрерывным обновлением продукции. Она реализуется быстро растущими средними и мелкими венчурными формами, которые первыми предлагают оригинальный принципиально новый товар (услугу). Это помогает (при повышенном риске) обеспечить конкурентное преимущество и дополнительную прибыль. Стратегия предполагает наличие потенциального спроса на продукцию, требует высококвалифицированного персонала и значительных финансовых ресурсов.

Эпохи развития – основные стадии развития стран, характеризующиеся возрастанием неопределённости внешней среды, усложнением управления организацией.

Эра массового производства – период 1900–1930 гг., когда основная задача предпринимателей была в усовершенствовании и отладке механизма массового производства, что позволило значительно снизить затраты на производство. Внимание руководства было направлено на повышение внутренней эффективности производства, что породило термин «производственная ментальность». На первом плане было получение прибыли от текущих операций.

Эффект масштаба – экономия, на издержках, возникающая в результате увеличения объёма выпуска.

Эффект масштаба маркетинговый – снижение удельных затрат на продвижение и сбыт при возрастании объема реализации (за единицу времени) до определённого значения и их рост при дальнейшем увеличении объёма реализации.

Эффект масштаба производственный – снижение удельных производственных затрат при возрастании объёма производства до определённого значения (за единицу времени) и их рост при дальнейшем увеличении объёма производства.

Эффект освоения – снижение удельной себестоимости, затрат на производство и сбыт при кумулятивном увеличении объёма произведенной продукции за счёт ряда факторов, таких, как накопление опыта, отработка технологических процессов, имиджа и т. д.

Эффект освоения маркетинговый – снижение удельных затрат на продвижение и сбыт при кумулятивном увеличении объёма реализованной продукции за счёт ряда факторов, таких, как накопление опыта, имиджа и т. д.

Эффект освоения производственный – снижение удельной себестоимости при кумулятивном увеличении объёма произведенной продукции за счёт ряда факторов, таких, как накопление опыта, отработка технологических процессов и т. д.

Эффективность – относительное соответствие конечных результатов какой - либо деятельности объемам определенных ресурсов, фактически затраченных (использованных) для достижения этих результатов.

GETS-анализ – инструмент оценки среды косвенного воздействия организации, включающий изучение политических/правительственных, экономических, технологических и социальных факторов (от английских слов: *Government* – правительство, *Economy* – экономика, *Technology* – технология и *Society* – общество).

PEST-анализ – инструмент оценки среды косвенного воздействия организации, включающий изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов (т. е. *Political, Economic, Social, Technological environment*).

STEP-анализ – инструмент оценки среды косвенного воздействия организации, включающий изучение социальных, технологических, экономических и политических факторов (т. е. *Social, Technological, Economic, Political environment*). Кроме того, термин «step» может быть также использован и в значении «пошаговый анализ» – от английского выражения «step by step»).

SWOT-анализ – инструмент оценки стратегического положения организации, её внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз).



## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина является частью профессионального цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области международного стратегического менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- дать целостное представление об основных идеях и учениях школ международного стратегического менеджмента;
- ознакомить студентов с основными представителями этих школ, а также предложенными ими концепциями, подходами, моделями и способами разработки стратегий в современной международной практике;
- подготовить бакалавров-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в мире бизнеса, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам стратегического развития современных предприятий.

Дисциплина направлена на формирование следующей *профессиональной компетенции:*

- Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность (ПК-1)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

### 1. *Знать:*

– исторический и мировой опыт становления и развития стратегического управления;

– концепции, подходы, модели и способы разработки стратегий, предложенные представителями международных школ стратегий;

### 2. *Уметь:*

– оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, опираясь на базовые выводы и рекомендации ученых и практиков, внесших вклад в развитие международной мысли в области стратегического планирования и управления;

– разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах.

### 3. *Владеть:*

– культурой стратегического мышления;

– методами и инструментами стратегического анализа факторов внешней и внутренней сред организации;

– современными экономико-математическими моделями и компьютерными технологиями имитационного моделирования стратегических процессов.

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты итоговой контрольной работы, подготовленной в виде презентации в формате PowerPoint, и сдачи дифференцированного зачета с оценкой по теоретической и практической частям дисциплины; промежуточный контроль в форме тестирования и обсуждения проблемных вопросов на семинарских занятиях.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.