

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»  
(МИИТ)**

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Директор РОАТ**

**Апатцев В.И.**  
**2011 г.**

« »

Кафедра: «Экономическая теория»

Авторы: Охотников И.В., Сибирко И.В.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине  
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»  
для студентов специальности  
080103 «Национальная экономика»**

Утверждено на заседании  
Учебно-методической комиссии  
РОАТ

Протокол № 3  
«15» 03 2011 г.

Председатель УМК \_\_\_\_\_  
А.В. Горелик

Утверждено на заседании  
кафедры

Протокол № 7  
«22» 02 2011 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
Т.М. Степанян

Москва 2011 г.

Авторы-составители: Охотников И.В., к.э.н., доцент, Сибирко И.В., к.э.н., доцент.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Стратегическое планирование»

Составлен в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для экономических специальностей

Дисциплина входит в цикл специальных дисциплин

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ»  
(МИИТ)**

СОГЛАСОВАНО:  
Выпускающая кафедра «Экономическая теория»

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор РОАТ

Декан Экономического факультета  
\_\_\_\_\_ Евдокимова Е.Н.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011 г.

\_\_\_\_\_ Апатцев В.И.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011 г.

Кафедра: «Экономическая теория»

Авторы: Охотников И.В. к.э.н., доцент, Сибирко И.В., к.э.н., доцент

**РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА  
по дисциплине «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»  
для студентов специальности  
080103 «Национальная экономика»**

Утверждено на заседании  
Учебно-методической комиссии  
РОАТ

Протокол № \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_  
«15» \_\_\_\_\_ 03 \_\_\_\_\_ 2011 г.

Председатель УМК \_\_\_\_\_  
А.В. Горелик

Утверждено на заседании  
кафедры

Протокол № \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_  
«22» \_\_\_\_\_ 02 \_\_\_\_\_ 2011 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
Т.М. Степанян

Москва 2011 г.

Программа составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки экономиста по специальности 080103 (060700) Национальная экономика - (НЭ).

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **1. ЦЕЛЬ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель изучения дисциплины является теоретическая и практическая подготовка студента в области разработки и реализации экономической стратегии, как на макро - так и на микроэкономическом уровне.

### **2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучив дисциплину, студент должен:

#### *2.1. Знать и уметь использовать:*

-основные методологические подходы и принципы стратегического планирования как на макроэкономическом так и на микроэкономическом уровне;

-основные методы анализа макро- и микросреды организации, оценки конкурентоспособности и прогнозирования экономической конъюнктуры;

-принципы выдвижения и оценки целей предприятия, определения иерархии задач, решение которых необходимо для достижения главной цели, определения профиля (миссии) фирмы;

-основные методы выбора альтернативных стратегий и их анализа.

-принципы управления реализацией стратегии и контроля.

#### *2.2. Владеть:*

- методикой управления организацией в условиях динамично изменяющейся, неопределенной внешней среды на основе концепции стратегического планирования.

- основные методологические подходы и принципы прогнозирования макроэкономических, отраслевых и региональных процессов;

- основные методы системного анализа социально-экономических процессов;

- методы и модели применяемые в современных исследованиях;

- современную технологию разработки социально-экономических прогнозов.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов	Курс 5 (НЭ)	
		Очная	Заочная
Общая трудоемкость дисциплины	Из учебного плана	168 ч.	168 ч.
Аудиторные занятия		85 ч.	24 ч.
Лекции		51 ч.	16 ч.
Практические занятия		34 ч.	8 ч.
Лабораторный практикум		-	-
Самостоятельная работа:		53 ч.	114 ч.
Контрольная работа		-	-
Курсовая работа	30	1	1
Вид итогового контроля		Экзамен	Экзамен

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ ЗАНЯТИЙ

Разделы, темы дисциплины	(кол-во часов)			
	Виды занятий		Практические занятия	
	Лекции			
	Очная	Заоч.	Очная	Заоч.
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического планирования</b>				
Тема 1. Концепция стратегического планирования в рыночной экономике	2	1	1	
Тема 2. Конкурентоспособность как основная цель стратегического планирования	2	1	1	
Тема 3. Развитие теории и практики стратегического планирования	2	1	1	
Тема 4. Методологические основы стратегического планирования	2	1	1	
<b>Раздел 2. Общенациональное стратегическое планирование</b>				
Тема 5. Стратегическое планирование и государственное регулирование национальной экономики	2	1	1	
Тема 6. Социально-экономическое прогнозирование как информационная основа стратегического планирования национальной экономики	2	1	1	
Тема 7. Эволюция общенациональных экономических стратегий	2	1	1	
Тема 8. Стратегические альтернативы развития национальной экономики	2	1	1	

<b>Раздел 3. Внутрифирменное стратегическое планирование</b>				
Тема 9. Фирма как объект стратегического планирования	2	1	1	
Тема 10. Экономическая стратегия фирмы	2	1	1	
Тема 11. Стратегический анализ	2	1	1	
Тема 12. Стратегический синтез	2	1	1	
Тема 13. Выбор стратегических альтернатив	2	1	1	
Тема 14. Управление реализацией стратегии	2	1	1	
Тема 15. Контроллинг в стратегическом планировании	2	1	1	
<b>Раздел 4. Практика внутрифирменного стратегического планирования</b>				
Тема 16. Разработка товарной стратегии фирмы	2		2	
Тема 17. Стратегия ценообразования	2		2	1
Тема 18. Логистическая стратегия фирмы	2		2	1
Тема 19. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках	2		2	1
Тема 20. Стратегия снижения транзакционных издержек	2		2	1
Тема 21. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы	2		2	1
Тема 22. Стратегия снижения производственных издержек	2		2	1
Тема 23. Стратегия стимулирования персонала фирмы	2		1	
Тема 24. Стратегия антикризисного управления фирмой	3	1	2	1
Тема 25. Компьютерные технологии автоматизации управления	2		2	1
<b>Всего</b>	<b>51</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>8</b>



## 4.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

*“План – ничто, планирование – всё”*

*Дуайт Эйзенхауэр*

### ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое, конкурентоспособное развитие национальной экономики с одновременной социальной защищенностью населения представляет собой основную проблему жизнедеятельности государства. Выбор наилучшего решения данной проблемы, предвидение негативных последствий принимаемых решений является главной задачей управления.

Почему в соперничестве стран одни побеждают, а другие оказываются в проигрыше? Из всех вопросов, связанных с экономикой, пожалуй, именно этот звучит в наше время особенно часто. Каждый уровень управления экономикой, решая эту проблему, отвечая на этот вопрос, индивидуален в выборе стратегии хозяйственного поведения. Но всех их объединяет одно - это кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде растут, система управления должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуации решений. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического планирования.

Курс "Стратегическое планирование" является специальной дисциплиной, входящей в программу подготовки специалистов по управлению высшей квалификации. Курс рассчитан на слушателей изучивших социально-экономические и естественнонаучные, общепрофессиональные дисциплины.

Предлагаемый к изучению материал курса разделен на четыре части.

Теоретическая часть посвящена изучению основополагающих концепций являющихся базовыми в теории стратегического планирования, определению основных понятий, принципов стратегического планирования, методологии стратегического планирования.

Вторая часть курса посвящена изучению подходов к стратегическому планированию на макроэкономическом уровне, эволюции государственных экономических стратегий, анализу стратегических альтернатив развития национальной экономики.

Третья часть курса ориентирована на изучения процесса разработки и реализации экономической стратегии фирмы, конкретных методик, приемов, принципов формирования стратегии предприятия, изучению различных подходов к выбору стратегических альтернатив развития фирмы, базовых стратегий, приемов управления реализацией стратегии и контроля.

Четвертая, практическая часть курса, посвящена приобретению практических навыков в разработке основных составляющих экономической стратегии предприятия: товарной и ценовой стратегии, стратегии снижения производственных и транзакционных издержек, стратегии антикризисного управления фирмой и т.д. Отдельно разбирается тема по автоматизации управления предприятием на основе компьютерных технологий.

К каждой теме программы прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения на семинарских занятиях и список литературы, обязательный к изучению.

Программа содержит тематику курсовых работ. Темы курсовых работ могут быть изменены в рамках программы данного курса по согласованию с преподавателем.

# РАЗДЕЛ I

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### **Тема 1. Концепция стратегического планирования в рыночной экономике**

Планирование как преуказательная форма предвидения, решение относительно системы мероприятий по достижению намеченных целей, предусматривающее порядок, последовательность и сроки их выполнения. Общеэкономическое и управленческое понимание планирования. Формы планирования. Причины, обуславливающие переход от методологии долгосрочного планирования к методологии стратегического планирования. Макро- и микростратегическое планирование. Необходимость и особенность планирования на макроэкономическом и микроэкономическом уровне.

Сущность, предмет, цели и задачи стратегического планирования в рыночной экономике. Методологические основы стратегического планирования. Развитие взглядов на управление как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение экономических систем в динамично изменяющейся среде, позволяющее им при этом достигать своих целей.

Стратегическое планирование как управленческий процесс достижения и поддержания конкурентоспособности экономической системы в динамично изменяющейся среде. Взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления.

Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического планирования. Функции стратегического планирования. Конечные продукты стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Чем вызвана потребность современной экономической системы в стратегическом планировании?

2. Сформулируйте основные принципы новой управленческой парадигмы и ее отличие от традиционной рационалистской.

3. Что такое стратегическое управление? Какие задачи оно решает?

4. Что является конечным продуктом стратегического планирования на макро- и микроэкономическом уровне?

5. Факторы ограничивающие использование стратегического планирования на российском рынке.

## **Тема 2. Конкурентоспособность как основная цель стратегического планирования**

Международная конкуренция и конкурентоспособность в условиях интернационализации хозяйственной деятельности. Глобальные и локальные императивы конкурентоспособного развития экономических систем. Глобализация и локализация как основные тенденции, формирующие условия функционирования экономических систем в XXI веке.

История создания классической теории конкурентных преимуществ (сравнительных преимуществ). Теория абсолютных преимуществ (издержек) Адама Смита (1776). Теория сравнительных издержек Давида Рикардо (1817). Теория международной стоимости Джона Стюарта Милля. Теория соотношения факторов производства (Теорема HOS) Эли Хекшера (1919), Бертила Олина (1933) и Поля Самуэльсона (1948). Корректировка теоремы HOS в исследованиях Василия Васильевича Леонтьева (1953). Парадокс В. В. Леонтьева.

Теория конкурентного преимущества Майкла Портера (1990). Детерминанты "национального ромба", формирующие национальную среду базирования отечественного производства. Стадии роста конкурентоспособности национальной экономики. Система факторов усиливающих, либо ослабляющих потенциальный уровень конкурентного преимущества национальной экономики и национальных предприятий. Роль государства в повышении конкурентоспособности национальных производителей.

Национальная конкурентоспособность в исследовательском проекте Всемирного экономического форума (ВЭФ). Методология построения комплексных индексов: “Конкурентоспособности”, “Экономического роста”, “Роста рынка”, “Микроконкурентоспособности”. Проблемы, связанные с оценкой конкурентоспособности. Ранжирование стран по комплексным индексам.

Стратегическое планирование как управленческий процесс определения, создания и поддержания конкурентных преимуществ экономических систем как на макро так и на микроэкономическом уровне.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Определение конкуренции с точки зрения рыночной структуры. Виды конкуренции.
2. Что понимают под конкурентным преимуществом фирмы? Изложите динамику взглядов на сравнительное преимущество.
3. Что характеризует "национальный ромб"? В чем состоят особенности "национального ромба" современной России?
4. Как взаимодействуют детерминанты "национального ромба" с деятельностью законодательной и исполнительной власти?
5. Что можно отнести к общим факторам производства? Приведите примеры общих и узкоспециализированных факторов производства применительно к наиболее известной Вам отрасли промышленности.
6. Какова роль случайных событий в формировании условий для конкурентного преимущества фирмы той или иной страны?

### **Тема 3. Развитие теории и практики стратегического планирования**

Эволюция теории прогнозирования и планирования. Объективные условия развития теории планирования как на макро, так и на микроэкономическом уровне.

ческом уровне. Формирование планирования как научной области знания. Задачи теории планирования.

Теория экономических циклов. Цикличность как форма развития экономики. Различия в подходах. Циклы и кризисы: проблемы взаимосвязи. Экономические циклы: сущность, фазы и типы. Причины экономических циклов. Теория больших циклов конъюнктуры Н.Д. Кондратьева. Применение теории циклических закономерностей развития общехозяйственной и товарной конъюнктуры в практике планирования.

Развитие теории и практики планирования народного хозяйства в СССР. Развитие теории экономической конъюнктуры в России. Понятие и характеристики экономической конъюнктуры. Конъюнктура как совокупность факторов и условий, определяющих экономическое положение страны, развитие какой-либо сферы воспроизводства. Опыт применения прогнозирования общехозяйственной и товарной конъюнктуры в разработке перспективных пятилетних планов народного хозяйства. Преимущества и недостатки системы социально-экономического прогнозирования и планирования в СССР и современной России.

Развитие социально-экономического прогнозирования и планирования в развитых зарубежных странах. Организация прогностических исследований в США, ФРГ, Японии, Великобритании, Франции. Федеральное, местное и коммерческое планирование в США. Прогнозирование и планирование в крупнейших национальных и транснациональных корпорациях. Использование прогнозов в стратегическом планировании, разработке национальных, отраслевых и региональных программ в развитых странах.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. В чем заключается объективная необходимость развития теории стратегического планирования в национальной экономике?
2. Какие изменения в теорию и практику планирования вносят современные тенденции глобализации и локализации?

3. Покажите основные преимущества и недостатки системы социально-экономического прогнозирования и планирования, в бывшем СССР и в современной России.

4. В чем заключается особенность стратегического планирования в зарубежных странах?

#### **Тема 4. Методологические основы стратегического планирования**

Современная социально-экономическая теория - основа методологии прогнозирования и планирования. Системный подход как методологическая основа стратегического планирования. Теория систем. Понятия, свойства, виды систем.

Основные принципы стратегического планирования: целенаправленность, системность, гибкость, адекватность, непрерывность, рентабельность, верифицируемость. Понятие оптимальности планирования. Критерии оптимальности стратегического планирования.

Формы и методы планирования и виды планов. Отличие стратегического планирования от экстраполятивного, долгосрочного планирования. Взаимосвязь и необходимость стратегического планирования и индекативного планирования. Индекативное планирование как система заданий направляющих развитие экономики. Органическая взаимосвязь индекативного и директивного планирования. Отличие плана (индикатора) от обязательства (директивы).

Логическая модель стратегического планирования. Структурные элементы модели стратегического планирования: стратегический анализ, стратегический синтез, стратегический выбор альтернатив, реализация стратегии, контроль. Принципы выбора горизонта стратегического планирования.

Основные направления развития теории и методологии моделирования в стратегическом планировании. Типология методов и моделей, используемых в планировании. Система опережающих экономических индикаторов и ее применение в краткосрочном и среднесрочном планировании.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. В чем суть системного подхода как методологической основы стратегического планирования?
2. Каковы сущность и содержание социально-экономической системы как объекта стратегического планирования?
3. Назовите основные признаки и свойства социально-экономической системы.
4. Раскройте основные элементы логической модели стратегического планирования.
5. В чем сущность индикативного и директивного планирования?



## РАЗДЕЛ II

### ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

#### Тема 5. Стратегическое планирование и государственное регулирование национальной экономики

Национальная экономика как сложная система с множеством уровней иерархии. Иерархическое строение и функционирование систем, обуславливающее необходимость координации, планирования и контроля низших уровней системы со стороны ее высшего уровня управления. Государственное стратегическое управление: общеэкономическое, отраслевое, функциональное. Принципы государственного управления.

Государственное регулирование современной рыночной экономикой. Роль и место государства в рыночной экономике. Две основные точки зрения на эту проблему: классическая и кейнсианская. Основные сферы, формы и методы государственного стратегического планирования национальной экономики.

Цели и задачи макроэкономического анализа. Выбор макроэкономических показателей (социально-экономических критериев) воспроизводства. Достоинства и недостатки двух методов исчисления конечных макроэкономических показателей. Баланс народного хозяйства и система национальных счетов. Национальное богатство страны (потенциал) - конечный продукт государственного стратегического планирования.

Социально-экономическое прогнозирование как функция государства. Закон "О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации". Основы государственного стратегического планирования: концепции социально-экономического развития РФ, прогнозы социально-экономического развития на предстоящий год, федеральные целевые программы, федеральный бюджет, основные направления бюджетной и налоговой политики и др. Государственные институты и организации разрабатывающие и определяющие государственные

стратегические программы развития российской экономики. Система государственного контроля.

Формирование и реализация государственной политики. Факторы определяющие государственную политику. Структура и содержание социально-экономической политики РФ. Принятие и вступление в силу стратегических планов: нормативных актов, федеральных целевых программ, федерального бюджета и др. Реализация государственной политики.

### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Роль и место государства в рыночной экономике. Назовите две основные точки зрения на эту проблему.

2. Назовите основные цели и задачи макроэкономического анализа. В чем единство и различие отечественной и западной методологии подсчета результатов процесса воспроизводства?

3. Перечислите основные элементы национального потенциала страны.

4. Организация государственного стратегического управления. Принципы государственного управления.

5. Порядок разработки прогноза социально-экономического развития. Формы и методы государственного контроля.

6. Принципы разработки государственной политики. Основное содержание современной социально-экономической политики государства.

7. Государственная политика как основа принятия текущих решений. Факторы, определяющие реализацию государственной политики.

### **Тема 6. Социально-экономическое прогнозирование как информационная основа стратегического планирования национальной экономики**

Конкурентоспособное развитие национальной экономики – стратегическая цель государственного управления современной социально-ориентированной рыночной экономикой. Цели и задачи социально-

экономического прогнозирования как составной части системы государственного управления социально-экономическими процессами в национальной экономике. Место и роль прогнозирования в стратегическом планировании национальной экономики. Использование прогнозной информации при разработке стратегических планов и комплексных программ в разных сферах управления.

Социально-экономическое прогнозирование как важнейший способ научного обоснования и повышения эффективности принимаемых решений. Повышение роли краткосрочных и долгосрочных прогнозных оценок в регулировании социально-ориентированного рыночного хозяйства. Альтернативно-вероятностный характер прогнозирования экономических и социальных процессов. Взаимодополняемость прогнозов, плановых и программных установок. Социально-экономическое прогнозирование как предварительный этап разработки стратегических программ. Прогнозы как инструмент контроля за ходом реализации хозяйственных планов и программ.

Система основных показателей (индикаторов) динамики социально-экономических процессов и их использование в прогнозировании. Информационное обеспечение задач оперативного, среднесрочного и долгосрочного прогнозирования. Основные требования предъявляемые к информационной базе прогнозирования. Определение качества собранной информации. Классификация информации по функциональному признаку. Проблема агрегирования информации в процессе прогнозирования. Теория агрегированных индексов состояния социально-экономической конъюнктуры. Характер динамических рядов важнейших макроэкономических показателей.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Назовите основные научные школы государственного регулирования экономикой?
2. Как используются данные прогноза при разработке федеральных целевых программ?

3. Какие причины мешают эффективному применению социально-экономического прогнозирования в планировании экономики России?
4. Какие основные требования предъявляются к информационной база прогнозирования?
5. Какие проблемы возникают при агрегировании информации?
6. В чем сущность системы национальных счетов?
7. Какие основные недостатки присущи системе социально-экономических индикаторов?

### **Тема 7. Эволюция общенациональных экономических стратегий**

Экономическая деятельность государств, начиная от древности до становления свободной конкуренции в XIX - ом веке. Колониальная стратегия государств как форма обеспечения торговой монополии. Стратегии итальянских городов-республик и союзов северо-немецких городов направленные на укрепление их монополий.

Централизация власти монархами и образование крупных европейских государств, направленное на создание условий для формирования капиталистического способа хозяйствования и повышения конкурентоспособности государства. Торговое могущество Голландии.

Меркантилизм как концепция экономической политики на примере Англии, Франции и России. Политика протекционизма как стратегия поддержания жизненно важных отраслей национальной экономики.

Господство экономического либерализма в Англии и формирование первой валютной системы. Внешнеторговый либерализм как государственная стратегия. Механизм золотого стандарта. Экономические причины, приведшие к кризису золотомонетного стандарта и к первой мировой войне.

Движение капиталов государственного происхождения. США - центр экспорта капиталов. Девальвация и ревальвация как стратегия восстановления равновесия платежного баланса страны. Мировой кризис перепроизвод-

ства. Спекулятивный капитал и великий экономический кризис в Англии и США.

Система регулируемых денег как прямое вмешательство государства в денежное обращение и другие сферы экономической деятельности. Политика регулируемых денег в Англии. Развитие стратегии кредитной экспансии на основе государственного контроля за движением капиталов, внешней торговлей и за внутренними ценами. Секрет "экономического чуда" СССР - стратегическое планирование.

Конкуренция экономических стратегий США и СССР после второй мировой войны. Экономическая стратегия роста экспорта капитала США. Организация международной финансовой системы в интересах экономической стратегии США. Межгосударственные органы регулирования мировой экономики - МВФ, МБРР и ГАТТ, утверждающие доллар США в качестве мировых денег.

Экономическая стратегия централизованного управления национальной экономикой СССР. Экономическая интеграция СССР со странами-членами СЭВ. Товарная теория социализма. Реформа 1965 года. Децентрализация управления экономикой. Стратегии самоуправления, самофинансирования, самостоятельной рентабельности.

Отказ от государственного экономического планирования в современной России. Курс на либерализацию экономики и внешних заимствований. Проблема разработки национальной стратегии в России.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Какая национальная стратегия характерна для преуспевающих стран до первой мировой войны?
2. В чем заключалась промышленная гегемония Англии? Механизм золотомонетного стандарта.
3. Доктрина американской исключительности Генри Чарльза Кери. Антитрестовское законодательство. Федеральная резервная система США.

4. Система банковского и бумажно-денежного обращения после первой мировой войны и связанная с ней проблема инфляции.

5. Какие стратегии уместны для восстановления равновесия платежного баланса страны?

6. Что позволило СССР остаться вне зоны мирового кризиса 1929 - 1933 гг.?

7. "Новый курс" Рузвельта. Милитаризация экономики Германии. Крах международной торговли и международной финансовой системы.

8. Суть экономических стратегий США и СССР послевоенной эпохи. Проблемы современной конкуренции США и России.

## **Тема 8. Стратегические альтернативы развития национальной экономики**

“Магический треугольник” стратегических целей развития национальной экономики: личная свобода и инициатива экономических субъектов; экономический рост; и социальное равновесие, охватывающее весь комплекс социально – экономического обеспечения, от полной занятости до индивидуальной помощи. Проблема гармонизации основных целей общества в рамках альтернативных стратегий развития национального экономического хозяйства. Сравнительные преимущества альтернативных стратегий хозяйствования в парадигме достижения стратегических целей “магического треугольника” общества.

Капиталистическая модель развития национальной экономики, основанная преимущественно на трех составляющих: частной собственности; максимизации прибыли и полезности как мотивирующей функции хозяйственной деятельности субъектов; координации через рынки и систему цен. Социалистическая модель развития национальной экономики, основанная преимущественно на замене частной собственности и порождаемой ею частном интересе, законов стоимости и рынка - общественной собственностью, социалистическим принципом распределения, централизованным принципом

ведения национального хозяйства. Их основные отличия и преимущества. Отказ от социалистической стратегии развития национальной экономики. Проблемы выбора модели развития национальной экономики в рамках капиталистической формы организации хозяйственной деятельности для современной России.

“Американская, англосаксонская” модель капитализма как либерально ориентированная стратегия развития национальной экономики, при практически полном освобождении рынка и трех составляющих капитализма от распределительных и политических ограничений.

“Центрально-европейская, рейнская” модель капитализма (Швейцария, Германия, Бельгия, Голландия) как стратегия гармоничной встроенности рынка в социальную и политическую структуру общества, в структуру социальной политики. Концепция социального рыночного хозяйства как стратегия координации между сферами жизни, представленными рынком, государством и социальными группами, как стратегия в социальной сфере национальной экономики.

“Шведская, скандинавская” модель капитализма (Швеция, Испания, Португалия, Греция) как стратегия социал – демократической ориентации развития национальной экономики, с акцентом на сильную социальную политику, обеспечивающую наименьшую дифференциацию населения по уровню доходов и высокий уровень занятости. Регулирование рынка рабочей силы и трудовых отношений.

Дуализм христианского и конфуцианского капитализма, как дуализм культурно – религиозных традиций хозяйствования. “Восточно-азиатская” модель капитализма, капитализм “новых тигров” (Корея, Таиланд, Тайвань), новый капитализм Китая. Анализ альтернатив развития национальной экономики с позиций соответствия условиям России.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Проблема гармонизации основных целей общества в рамках альтернативных стратегий развития национальной экономики.
2. Основные различия стратегий развития рыночных экономик с точки зрения дифференциации либерализма. Виды капитализма – виды либерализма.
3. Социальное рыночное хозяйство как стратегия гармонично встроенного рынка в социальную и политическую структуру общества.
4. Место рынка в “американской”, “центрально-европейской” и “шведской” модели капитализма. Сравнительный анализ.
5. Историческое своеобразие России и проблемы выбора модели развития национальной экономики в рамках капиталистической формы организации хозяйства.
6. Выбор стратегии развития национальной экономики России в парадигме сокращения транзакционных издержек функционирования рынка.



## РАЗДЕЛ III

### ВНУТРИФИРМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

#### Тема 9. Фирма как объект стратегического планирования

Фирма как объект стратегического планирования. Определение предприятия как производственной системы. Предприятие как подсистема народного хозяйства. Смысл, цели и условия существования предприятия как общественного института.

Состав производственной системы. Ресурсная концепция фирмы. Предпринимательская способность как особый вид ресурсов приводящий в движение, организующий взаимодействие всех остальных видов ресурсов фирмы. Понятие потенциала организации.

Типы внутрифирменного планирования. Признаки, определяющие тип планирования. Степень неопределенности в планировании. Временная ориентация в планировании. Горизонты планирования.

Организационная структура управления предприятием, ориентированная на стратегическое планирование. Стратегическая Бизнес Единица (Strategic Business Unit - SBU) как одно из ключевых понятий в стратегическом планировании. Определение SBU через сочетание функциональных областей внутренней среды организации с элементами среды ближайшего окружения фирмы. Методика выделения стратегических бизнес единиц, центров прибыли и центров затрат.

Система планов фирмы. Организация внутрифирменного планирования. Схемы планирования. Стратегическое и оперативное планирование. Функции и структура службы планирования на предприятии.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Чем характеризуется производственная система (фирма) как объект стратегического планирования?

2. Какие ресурсы образуют производственную систему? Суть особого вида ресурсов.

3. Понятие Стратегической Бизнес Единицы. Каковы общие признаки SBU?

4. Какие требования предъявляются к структуре управления организацией, ориентированной на стратегическое планирование?

5. Назовите основные элементы структуры управления, базирующейся на концепции SBU. Какие сильные и слабые стороны свойственны данной структуре организации?

6. На какие стадии можно разделить процесс планирования в экономической организации?

### **Тема 10. Экономическая стратегия фирмы**

Понятие экономической стратегии фирмы. Глобальная цель экономической стратегии - создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы. Проблема экономической эффективности достижения стратегических целей фирмы.

Стратегия как функция направления, включающая в себя совокупность глобальных идей развития фирмы. Экономическая стратегия как портфель (набор) стратегических рыночных трансакций.

Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) планирования. Задачи создания экономической стратегии предприятия. Основные составляющие экономической стратегии фирмы.

Принципы формирования стратегии фирмы. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой. Маркетинг как ориентированный на рынок принцип управления предприятием. Циклический (кольцевой) принцип формирования (разработки) экономической стратегии, позволяющий отслеживать изменения конъюнктуры рынка и вносить соответствующие коррективы в стратегию и тактику фирмы.

Циклическая модель процесса стратегического планирования. Основные этапы процесса разработки стратегии: стратегический анализ, стратеги-

ческий синтез, стратегический выбор альтернатив, реализация стратегии, контроллинг.

### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Покажите связь между экономической стратегией и маркетингом как принципом управления предприятия.
2. В чем суть процесса стратегического планирования, построенного по циклическому принципу?
3. Что оказывает определяющее влияние на направленность экономической стратегии?
4. В чем сущность экономической стратегии с позиций сокращения транзакционных издержек?
5. Что такое "портфель рыночных транзакций"?
6. Что является основным атрибутом экономической стратегии?
7. Перечислите основные составляющие экономической стратегии.

### **Тема 11. Стратегический анализ**

Порядок проведения стратегического анализа. Оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды (анализ конкурентной среды, анализ внутренней среды, анализ стратегического потенциала), оценка конкурентоспособности - SWOT-анализ.

Анализ макросреды. Макросреда фирмы как совокупность сил, внешних по отношению к фирме, оказывающих опосредованное влияние на неё через среду ближайшего окружения. Состав макросреды, характеристика её составляющих. Выявления факторов макросреды оказывающих влияние на организацию. Тенденции их развития. Возможные действия организации как ответ на появление факторов макросреды.

Анализ микросреды. Микросреда фирмы как совокупность внутренней среды организации и сил ближайшего окружения, непосредственно и наиболее часто на неё влияющих. Состав микросреды, характеристика её составляющих. Внутренняя среда фирмы как система взаимосвязанных функциональных областей, являющихся универсальными для всех типов фирм. Среда ближайшего окружения как система основных сил, внешних по отношению к фирме, оказывающих непосредственное и наиболее частое воздействие на неё.

Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Основные положения. Факторы влияющие на силу конкурентной борьбы. Движущие силы рынка. Причины изменений на рынке и условий конкуренции. Анализ конкурентов и их возможных действий. Порядок составления карты стратегических групп конкурентов.

Анализ внутренней среды организации и её потенциала. Концепция стратегических ресурсов организации как информационная система, характеризующая совокупность ресурсов, то есть возможность фирмы определять и достигать долговременные стратегические цели. Производственная система как совокупность взаимосвязанных стратегических ресурсов. Матрица стратегического потенциала фирмы.

Понятие сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде. Технология проведения SWOT- анализа. Порядок составления Матрицы SWOT - анализа.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Назовите основные составляющие макросреды организации. Какие факторы (показатели) макросреды необходимо учитывать при стратегическом анализе макросреды?

2. Состав микросреды организации. Какими функциональными областями определяется внутренняя среда организации?

3. Состав среды ближайшего окружения. Какие элементы относят к категории "контактные аудитории"?
4. Назовите пять конкурентных сил (по М. Портеру). Что определяет эти силы?
5. Дайте характеристику основных черт конкурентных взаимодействий фирм. Что понимают под "центральным рингом" конкурентной борьбы?
6. Что такое "стратегическая группа конкурентов" Приведите примеры из наиболее известной Вам отрасли промышленности.
7. Как с помощью матрицы стратегического потенциала определить направления его совершенствования?

## **Тема 12. Стратегический синтез**

Предприятие как система - целеориентированная структура. Целеобразование согласно теории систем. Система целей предприятия. Классификация целей организации. Содержание, размерность и временной горизонт целей предприятия.

Результат и рентабельность. Временной аспект результатной цели - ценность капитала и цели по периодам. Взаимосвязь между целевыми показателями прибыли и рентабельности, прибыли и оборота, результата и ликвидности. Выдвижение и оценка целей предприятия, определение иерархии задач, решение которых необходимо для достижения главной цели организации.

Миссия (производственный профиль) фирмы как основная общая цель предприятия, четко выраженная причина существования фирмы, определяющая ее сферу деятельности. Мотивация начала бизнеса. Назначение и роль миссии предприятия. Формулирование миссии фирмы. Алгоритм анализа возможности принятия миссии с учетом перспектив ее реализации.

Локальные цели организации. Формирование локальных целей. Требования предъявляемые к локальным целям организации.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Назовите глобальную цель экономической организации.
2. Назначение и роль миссии фирмы.
3. Как экономический рост может повлиять на выбор миссии фирмы?
4. Как связаны между собой понятия миссии фирмы и ее основной концепции?
5. Как связаны между собой понятия "миссия" фирмы и "мотивация" начала бизнеса?
6. Какую миссию вы бы выбрали в современной экономической ситуации при принятии во внимание макросреду бизнеса?

### **Тема 13. Выбор стратегических альтернатив**

Выбор стратегии - центральный момент стратегического планирования. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору. Разработка и выбор стратегических альтернатив.

Базовые стратегии развития по М. Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного преимущества фирмы. Риски, присущие базовым стратегиям.

Стратегии роста по И. Ансоффу. Риск и расходы в зависимости от реализуемой стратегии роста. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж. Ламбену.

Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка. Риски, связанные с конкурентными стратегиями.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Содержание и предпосылки базовых стратегий, по мнению М.Портера. По каким критериям различают базовые конкурентные стратегии?
2. Какую из базовых конкурентных стратегий выбрать за основу руководству фирмы, при разработке своей экономической стратегии? От чего зависит этот выбор?

3. Какие стратегии роста, по отношению к базовому рынку, выделяет И. Ансофф?

В чем смысл стратегий роста по отношению к производственной цепочке?

4. С какой из базовых стратегий М. Портера совпадает предложенная Ф.Котлером "стратегия специалиста", в чем смысл этих двух стратегий?

#### **Тема 14. Управление реализацией стратегии**

Методология выделения типов систем управления реализацией стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды. Характеристика основных систем управления реализацией стратегии. Подходы по осуществлению изменений на предприятии в зависимости от содержания работ.

План реализации экономической стратегии фирмы как система взаимосвязанных плановых документов, отражающих принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов как форма материализации экономической стратегии предприятия. Порядок формирования системы плановых документов в организации.

Адаптивный характер планов. Стратегический план как совокупность ситуационных планов, вступающих в действие при определенных условиях, складывающихся во внешней и внутренней среде организации.

Разработка бюджета как метод формального планирования, обеспечивающий согласованность распределения ресурсов предприятия между стратегическими бизнес единицами, реализующие конкретные стратегии. Создание постоянно действующего механизма перераспределения ресурсов позволяющего корректировать бюджеты в соответствии с изменениями целей или стратегий организации.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. На какие три основных типа можно разделить систему управления предприятием в зависимости от уровня нестабильности внешней и внутренней среды ?

2. Назовите основные группы планов, которые должны разрабатываться в организации, и их содержание.

3. В чем заключается основная цель разработки бюджета предприятия и его стратегических бизнес единиц?

4. Распределение функций стратегического планирования между подразделениями компании.

### **Тема 15. Контроллинг в стратегическом планировании**

Концепция контроллинга в системе управления реализацией экономической стратегии предприятия. Контроллинг как система управления достижением конечных результатов деятельности предприятия. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга.

Стратегический контроллинг как система управления, позволяющая "отслеживать" движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Цели и задачи стратегического контроллинга. Определение областей контроля и подконтрольных показателей.

Оперативный контроллинг как система управления достижением текущих целей предприятия, а также система оптимизации соотношения "затраты-результаты". Цели и задачи оперативного контроллинга. Типичные подконтрольные показатели при оперативном контроле. Организация службы контроллинга на предприятии.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Какова концепция контроллинга как системы антикризисного управления предприятием?

2. Каковы основные цели и задачи стратегического контроллинга?

3. Каковы отличительные особенности оперативного контроллинга?

4. Определите основные оценочные и подконтрольные показатели деятельности предприятия, используемые при оперативном контроллинге.



5. В чем особенности и преимущества системы управления затратами по суммам покрытия по сравнению с управлением по полной себестоимости?

6. В чем сущность и какова схема разработки "следающей" системы контроллинга на предприятии?

## РАЗДЕЛ IV

### ПРАКТИКА ВНУТРИФИРМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

#### Тема 16. Разработка товарной стратегии фирмы

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы. Этапы стратегической сегментации рынка: макросегментация, микросегментация.

Макросегментация как этап исследования рынка, с целью идентификации отдельных сегментов внешней среды - стратегических зон хозяйствования (СЗХ) (базовых рынков), на которые фирма имеет (или хочет иметь) выход.

Микросегментация как этап исследования рынка, с целью выявления внутри каждого ранее идентифицированного рынка "сегменты" потребителей. Этапы микросегментации: анализ сегментации, выбор целевых сегментов, выбор позиционирования, разработка целевой маркетинговой программы. Правила эффективной сегментации.

Матричные модели анализа портфеля рынков товара. Теоретические концепции используемые в матричных моделях. Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемый Матрицей "рост рынка - доля рынка". Диагноз товарного портфеля на основе матрицы "рост-доля рынка". Достоинства и ограничения матрицы "рост - доля рынка".

Формирование товарного ассортимента. Основные альтернативы товарной стратегии по А. Хоскингу. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации. Процедура выбора позиционирования как путеводная нить при выработке товарной стратегии фирмы. Альтернативные типы позиционирования марки по Винду.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Какие параметры используются для выделения стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)?

2. Как графически можно представить СЗХ, на какие три рыночные структуры можно разделить СЗХ?

3. Порядок проведения портфельного анализа. Какие две теоретические концепции используются в матричных моделях анализа товарного портфеля?

4. Что является критерием (критериями) формирования предпочтительного товарного ассортимента? Изложите основные этапы формирования товарного ассортимента.

5. Выберите две газеты, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (молодежь, бизнесмены, домохозяйки, этническая группа). Отберите четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позиционирование, которого добиваются рекламодатели.

### **Тема 17. Стратегия ценообразования**

Концепция спроса и практика бизнеса. Альтернативные подходы к ценообразованию. Затратное ценообразование и порождаемые им проблемы. Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании. Соотношение ценности товара и его цены. Факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен.

Основные элементы и этапы процесса разработки ценовой стратегии. Ценовая стратегия как постоянно воспроизводимый процесс. Основные типы ценовых стратегий и их экономические характеристики.

Стратегия премиального ценообразования. Экономические границы реализации стратегии премиального ценообразования. Виды барьеров для защиты сектора премиального ценообразования. Изменение величины удельного выигрыша и объемов продаж при реализации стратегии ступенчатых премий.

Стратегия ценового прорыва. Результативность стратегии ценового прорыва в зависимости от определенных условий, сложившихся в конкурентной среде, в среде покупателей, а также в зависимости от затрат фирмы.

Нейтральная стратегия ценообразования. Сущность и основные предпосылки нейтральной стратегии ценообразования.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Каким образом различные ценовые стратегии могут быть использованы для реализации основных типов маркетинговых стратегий?
2. На основе какого рекламного «слогана» можно выстроить стратегию премиального ценообразования для рынка детской одежды?
3. В чем состоит смысл стратегии скорейшего возврата средств и в каких случаях она предпочтительна для фирмы?
4. Каким образом при реализации стратегии ступенчатых премий можно избежать падения продаж из-за воздержания покупателей от покупок?
5. В чем различие между затратным и ценностным подходом к ценообразованию?
6. Торговая фирма закупает товар по цене 250 тыс. руб. и продает в среднем по 300 единиц этого товара в месяц по цене 300 тыс. руб. Если фирма согласится понизить на одну неделю цену на 10%, сколько единиц изделия ей нужно продать, чтобы сохранить свою валовую прибыль?

**Тема 18. Логистическая стратегия фирмы**

Источники формирования запасов сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий. Установление стабильных договорных отношений с основными поставщиками. Рационализация кооперативных поставок. Формы расчетов за поставки необходимых фирме материально-технических ресурсов.

Прогноз и оценка запасов. Определение потребностей в материальных ресурсах для обеспечения нормальной производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Текущие издержки хранения запасов, оптимизация размеров запасов. Планирование размера складских запасов, вида запасов. Современная организация складского хозяйства. Комплектование ресурсов в необ-

ходимом ассортименте, сбалансированность их с потребностями производственных подразделений фирмы. Графики и условия поступления ресурсов от внешних поставщиков.

Организация логистического управления. Основные функции управления. Организационные структуры, осуществляющие материально-техническое обеспечение фирмы, контроль за движением материальных ресурсов. Использование современной техники, логистических систем в управлении запасами и движением товаров. Механизм межфункциональной координации управления материальными потоками. Контроллинг в логистических системах.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. В чем заключается смысл экономической эффективности по В.Парето?
2. Сформулируйте принцип эффективного распределения ресурсов.
3. Какие факторы влияют на спрос на ресурсы в количественном отношении?
4. Чем объясняется выпуклость кривой производственных возможностей?
5. В чем смысл стратегии интеграции "назад"?

#### **Тема 19. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках**

Понятие финансового рынка. структура и функции финансового рынка. Стратегия поведения фирмы на рынке денег. Факторы, обуславливающие принятие решения фирмой о привлечении заемных средств. Виды кредитов. Венчурный капитал. Источники венчурного капитала. Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций. Формула бизнес-плана: деньги-товар-деньги. Необходимый минимум гарантий для привлечения иностранных инвестиций.

Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг. Две формы привлечения денежных ресурсов в сферу бизнеса и соответствующие им категории ценных бумаг. Основные виды ценных бумаг (акции, облигации, казначейские обязательства государства). Производные ценные бумаги, удостове-

ряющие право владельца на покупку или продажу основных ценных бумаг (опционы, фьючерсы).

Понятие инвестиционного портфеля как совокупность собранных воедино различных инвестиционных ценностей, служащих инструментом для достижения конкретной цели. Принципы формирования инвестиционного портфеля предприятия. Стратегии управления инвестиционным портфелем.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Какой кредит необходимо взять фирме, занимающейся производством моющих средств, которая недавно вышла на рынок, но уже имеет довольно высокий спрос на свою продукцию, благодаря новым качествам данной продукции и хорошей рекламе? Фирма собирается расширить производство и продолжать совершенствовать качество продукции.

2. Какой вид кредита можно использовать фирме, у которой в настоящий момент нет свободных денежных средств, и она собирается оплатить поставляемые ей материальные ресурсы после продажи изделий, изготовленных с помощью полученного сырья?

3. В чем принципиальное отличие опциона от фьючерса?

4. Какова основная цель формирования инвестиционного портфеля и какие методы ее достижения?

#### **Тема 20. Стратегия снижения транзакционных издержек**

Теория транзакционных издержек Рональда Коуза. Транзакционные издержки как затраты на адаптацию фирмы к меняющимся рыночным условиям. Минимизация транзакционных издержек как главная цель существования фирмы. Стратегия обеспечения эффективности затрат, то есть получения прибыли, реально оправдывающей транзакционные затраты.

Системный подход к изучению потенциальных партнеров (клиентов, конкурентов, групп стратегического влияния) по рыночным транзакциям. Подход В. Хойера к выбору каналов коммуникации фирмы с потенциальными

ми партнерами предотвращающие неэффективные трансакции. Рекламная кампания как источник информации о потенциальных партнерах по рыночным трансакциям.

Юридические аспекты трансакционных издержек. Принципы формирования стратегии снижения трансакционных издержек.

### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Назовите основные направления стратегии снижения трансакционных издержек.

2. Используя вопросник Маккея определите "профиль" основных клиентов хорошо известной Вам фирмы.

3. Установите предпочтительную форму коммуникации турецкой фирмы по производству полипропиленовой мешкотары с ее торговым партнером в Москве с точки зрения предотвращения неэффективных трансакций. Ответ обоснуйте.

4. Как Вы считаете, являются ли затраты на рекламную кампанию источником трансакционных издержек фирмы или способствуют их снижению.

### **Тема 21. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы**

Внешнеэкономическая деятельность фирмы, основные направления. Цели международного развития фирмы. Формы международного развития. Факторы, определяющие направления стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы. Национальная внешнеэкономическая политика. Международные экономические отношения, тенденции в мировых экономических связях. Факторы рынков страны - стратегического поля деятельности фирмы, и внутрифирменные факторы.

Международная сегментация. Принципы транснационального маркетинга. Потенциал глобализации товаров и рынков. Стратегии международного развития. Формы международной организации, отвечающие различным подходам к международному рынку. Стратегии входа на зарубежные рынки:

непрямой экспорт, прямой экспорт, производство на зарубежных рынках. Стратегии ценообразования при внешнеэкономической деятельности. Стратегии международного и финансового планирования позволяющие минимизировать налоги.

### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Что включает в себя процесс разработки стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы?

2. Какие из внутренних факторов наиболее влияют на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы и зависит ли организационная структура от выбранной стратегии?

3. В странах с развитой экономикой наблюдается растущая фрагментация рынков, поскольку покупатели все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим потребностям. Как это совмещается с развитием глобального маркетинга, который делает акцент на стандартизацию товаров и торговых марок по всему миру?

4. Какие факторы необходимо учитывать фирме, выбравшей стратегию прямых инвестиций в другой стране?

5. Дайте определение ревальвации валюты и проанализируйте влияние ревальвации на экспорт и импорт товаров.

### **Тема 22. Стратегия снижения производственных издержек**

Стратегический анализ издержек с точки зрения усиления конкурентоспособности фирмы. Процесс построения структуры кумулятивных затрат. Выделение основных преимуществ фирмы по низким издержкам, в отношении основных сил конкуренции по М. Портеру.

Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат или лидерства в низкой стоимости продукции. Альтернативные пути получения стоимостных преимуществ. Регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов, являющихся причиной рос-



та (снижения) издержек по М. Портеру. Регулирование уровня кумулятивных затрат путем дифференциации и сбережения на всех стадиях производства и продвижения товара.

Стратегия формирования портфеля безналоговых (или минимизирующих налоги) рыночных транзакций. Методы проектирования безналоговых ситуаций.

### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Какими основными путями могут быть получены стоимостные преимущества в стратегиях лидерства за счет снижения издержек производства?

2. Как Вы понимаете конкурентные преимущества в стратегиях по низкой стоимости производства в отношении основных сил конкуренции?

3. Перечислите сильные и слабые стороны стратегий, направленных на снижение издержек по всей цепочке нарастания затрат.

4. В каких моделях рынка можно встретить фирмы, конкурирующие на основе стратегий, связанных с низкой стоимостью производства?

5. Основываясь на Ваших знаниях (или представлениях) о следующих компаниях, укажите, пользуются ли эти компании стратегиями по сдерживанию или уменьшению издержек? Какими другими стратегиями могут пользоваться эти компании? а) RC Cola; б) Coca Cola; в) Pizz Hut; г) IBM

### **Тема 23. Стратегия стимулирования персонала фирмы**

Кадровые ресурсы фирмы. Управление кадровыми ресурсами фирмы. Формирование устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционирования фирмы. Методы формирования эффективной системы стимулирования труда.

Понятие "мотивационного поля" как социально-экономической среды, в которой протекают производственные процессы, формирующие побудительные мотивы к достижению участниками этих процессов того или иного

уровня активности. Теория потребностей и гуманизации труда. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Мотивационные теории намеренного выбора.

Контрактные отношения между администрацией и исполнителями работ как способ определения системы стимулирования труда. Система оплаты труда работников предприятия.

#### *Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. Назовите группы работников по их роли в производственном процессе фирмы.
2. Что понимают под высоким качеством труда?
3. Что такое "мотивационное поле"? От чего зависит "напряженность" "мотивационного поля", его внешних и внутренних составляющих?
4. На достижение каких целей должна быть ориентирована стратегическая система стимулирования персонала фирмы?
5. Как выбрать наиболее предпочтительный момент применения стимулирующего воздействия?
6. Что должно быть отражено в контрактах, заключаемых администрацией фирмы при найме работника той или иной категории?

#### **Тема 24. Стратегия антикризисного управления фирмой**

Понятие, основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия. Понятие и признаки банкротства фирмы. Основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы. Анализ показателей делового и финансового состояния фирмы и обнаружение сигналов о приближении кризисного состояния.

Понятие о риске в антикризисном управлении. Цели и основные этапы анализа риска при выработке стратегии и тактики фирмы. Методы оценки неопределенности и риска. Принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой.

Место антикризисного управления в экономической стратегии фирмы. Сканирование внешней и внутренней среды фирмы - условие обнаружения слабых сигналов о надвигающемся кризисе. Реакция фирмы на кризисное состояние. Выбор антикризисной стратегии. Стратегия снижения риска при выработке товарной стратегии фирмы. Стратегия снижения риска при формировании портфеля рыночных трансакций.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. От чего зависит глубина кризисного состояния фирмы и продолжительность периода, в течении которого оно протекает?
2. Опишите схему действия механизма возникновения кризисного состояния фирмы.
3. Постройте цепочку экономических явлений, приводящую к кризисному состоянию, исходным явлением которой является: "Сокращение предложения сырьевых ресурсов и материалов". Выделите в цепочке контрольные точки, за которыми следует установить наблюдение.
4. Когда фирма считается ликвидной? Могут ли основные средства быть источником погашения текущей задолженности?
5. Каковы отличия защитной и наступательной реакции фирмы на кризисное состояние?
6. Укажите возможные индикаторы риска при анализе инвестиционного проекта.

**Тема 25. Компьютерные технологии автоматизации управления**

Этапы развития автоматизированных информационных систем с учетом решаемых задач и форм реализации. Принципы построения интегрированных управленческо - информационных систем. Процесс обработки данных в интегрированной управленческо - информационной системе. Интегрированная управленческо - информационная система на предприятии с функциональной и дивизиональной организационной структурой.

Системы R/3 фирмы SAP AG и "Triton" фирмы Vaan BV как пример интегрированных управленческо - информационных систем, поддерживающих все протекающие на предприятии экономические процессы в режиме реального времени.

Российские разработки интегрированных управленческо - информационных систем: сетевой комплекс "ГАЛАКТИКА", система "ALFA", система "БОСС-КОРПОРАЦИЯ" и др.

Профессиональные программные продукты для анализа эффективности инвестиций и управления инвестиционными проектами: "Project Expert", "Audit Expert", "ФинЭксперт" и др. Системы прикладного прогнозирования и анализа рисков: "Forecast Expert", "Project Risk" и др.

Программы для разработки стратегического и тактического планов маркетинга, позволяющие произвести конкурентный анализ и сегментный анализ прибыльности: "Marketing Expert" и др.

*Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях*

1. В чем заключается основная цель интегрированной управленческо-информационной системы? Как разработать общую концепцию такой системы?

2. В рамках интегрированных управленческо-информационных систем различают: банки базовых данных и банки базовых моделей, в чем их различие и предназначение?

3. Алгоритм создания финансовой модели предприятия и разработки бизнес-плана, реализованный в программе "Project Expert".

4. Алгоритм разработки стратегического плана маркетинга, реализованный в программе "Marketing Expert".

## 5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В сроки, установленные учебным планом студент должен написать и защитить курсовую работу по дисциплине “Стратегическое планирование”.

Тему курсовых работ следует выбирать *из предложенной ниже тематики*. По согласованию с преподавателем студент может определить тему курсовой работы *самостоятельно, но в рамках изучаемого курса*. Содержание курсовой работы, а также все изменения содержания *должны быть обязательно согласованы с преподавателем*.

Стандартное содержание курсовой работы должно включать в себя основные структурные разделы: план (содержание); введение; главы в которых изложено основное содержание работы; заключение; библиографический список.

Объем курсовой работы должен составлять 30 – 35 страниц, включая приложения к курсовой работе. Текст курсовой работы должен быть напечатан 14 шрифтом, с использованием печатной машинки или принтера компьютера, на одной стороне стандартного листа белой бумаги через полуторный (1,5) интервал между строк, с полями вокруг текста. Размер левого поля 30 мм, правого – 10 мм, верхнего 20 мм, нижнего – 20 мм. Все сноски и подстрочные примечания перепечатываются (через один интервал, шрифт 10) на той странице, к которой они относятся. Все страницы нумеруются, начиная с титульного листа.

Каждая новая глава начинается с новой страницы. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, библиографическому списку, приложениям. Точку в конце заголовков структурных частей работы не ставят. Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовках не допускается. Фразы, начинающиеся с новой (красной) строки, печатают с абзацным отступом от начала строки, равным пяти пробелам (ударам).

Научное исследование по выбранной теме студент должен начинать с подбора литературы и составления библиографического списка по теме, ко-

*торый должен быть представлен вместе с планом курсовой работы преподавателю для согласования.*

Библиографический аппарат в курсовой работе – это ключ к источникам, которыми пользовался автор при написании. Кроме того, такой аппарат в определенной мере есть выражение научной этики и культуры научного труда. Именно по нему, преподаватель, будет судить о степени осведомленности студента в имеющейся литературе по изучаемой проблеме. Библиографический аппарат курсовой работы состоит из библиографического списка и библиографических ссылок, которые должны быть оформлены в соответствии с ГОСТом.

Библиографический список (список литературы) – элемент библиографического аппарата, который содержит библиографические описания использованных источников и помещается после заключения. Такой список составляет одну из существенных частей курсовой работы, отражающей самостоятельную творческую работу ее автора, и потому позволяющий судить о степени фундаментальности проведенного исследования. В курсовой работе следует использовать алфавитный способ группировки литературы. Для которого характерно размещение фамилий авторов и заглавий (если автор не указан или работа выполнена под редакцией) по алфавиту русского языка. Библиографический список по теме должен быть не менее 15 (пятнадцати) источников.

Библиографическая ссылка – совокупность библиографических сведений о цитируемом, рассматриваемом или упоминаемом в тексте курсовой работы другом документе (его составной части или группе документов), необходимых для его общей характеристики, идентификации и поиска.

Студент обязан в курсовой работе применять необходимые по тексту библиографические ссылки. Если текст цитируется не по первоисточнику, а по другому изданию или по иному документу, то ссылку следует начинать словами “Цит. по:” либо “Цит. по кн.:” или “Цит. по ст.:”.

В курсовой работе необходимо применять подстрочные ссылки, т.е. вынесенные из текста вниз страницы. Если ссылок более четырех, то целесообразно применять цифровой знак сноски. Знак сноски следует располагать в том месте текста, где по смыслу заканчивается мысль автора. При повторных ссылках полное описание источника дается только при первой сноске. В последующих сносках вместо заглавия приводят условное обозначение, например: “Указ. соч.”. Если несколько ссылок на один и тот же источник приводятся на одной странице курсовой работы, то в сносках проставляют слова “Там же” и номер страницы, на которую делается сноска.

Раскрытие темы курсовой работы необходимо осуществлять на основе системного подхода к методологии исследования, т.е. рассматривать исследуемую проблему (объект исследования), отталкиваясь от определения и объяснения общего, поведения и свойств целого, частью которого является изучаемый объект исследования. Методология системного мышления предполагает следующую очередность процесса исследования проблемы и представления информации. В первом разделе курсовой работы необходимо идентифицировать целое (систему), частью которого является интересующий нас объект исследования. Объяснить общие цели, свойства целого. Тенденции развития системы, в которую входит интересующий нас объект исследования. Во втором разделе курсовой работы необходимо объяснить поведение объекта исследования с точки зрения его роли(ей) или функции(ий) в целом. Раскрыть структуру исследуемого объекта, оценить структурные взаимосвязи между составляющими её элементами. В заключении необходимо сделать выводы по разделам курсовой работы и в целом по работе.

## **ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Государственное экономическое планирование и прогнозирование в современных условиях
2. Фактор транзакционных издержек функционирования национальной экономики в международном разделении труда

3. Модельный подход в стратегическом планировании развития национальной экономики
4. Межотраслевая балансовая модель как инструмент стратегического планирования и прогнозирования национальной экономики
5. Протекционизм и свободная торговля в экономической политике государств
6. Стратегическое взаимодействие транснациональных корпораций: тенденции глобализации
7. Конкурентоспособность национальной экономики как фактор устойчивого развития современного общества
8. Стратегия интеграция национальной экономики в мировую экономическую систему
9. Система информационного обеспечения принятия стратегических решений в национальной экономике
10. Фактор транзакционных издержек в развитии национальной экономики России
11. Конкурентоспособность отечественного производства как фактор экономической безопасности государства
12. Циклические закономерности развития рыночной экономики как основа движения общехозяйственной и товарной конъюнктуры
13. Теория агрегированных индексов состояния экономической конъюнктуры
14. Колониальная стратегия государств как форма обеспечения торговой монополии
15. Девальвация и ревальвация как стратегии восстановления равновесия платежного баланса страны
16. Проблемы выбора модели развития национальной экономики для современной России
17. “Американская, англосаксонская” модель капитализма как либерально ориентированная стратегия развития национальной экономики



18. Модель социального рыночного хозяйства: идея экономического порядка
19. “Шведская, скандинавская” модель капитализма как стратегия социал – демократической ориентации развития национальной экономики
20. Национальное богатство страны (потенциал) как конечный продукт государственного стратегического планирования
21. Отечественное производство и международный рынок: возможности конкурентоспособного развития
22. Антимонопольное регулирование и развитие института конкуренции в национальной экономике России
23. Стратегия эффективного эколого-экономического взаимодействия в политике современного государства
24. Стратегическое планирование развития рекреационного комплекса национальной экономики
25. Стратегия развития свободных экономических зон в России: экономические, политические, правовые проблемы
26. Прогнозирование и планирование темпов и качества экономического роста национального хозяйства
27. Инвестиционная политика государства как фактор устойчивого роста национальной экономики
28. Прогнозирование и планирование развития финансовых рынков национальной экономики
29. Стратегия реформирования естественных монополий в современной России
30. Прогнозирование и планирование государственного бюджета
31. Стратегия макроэкономического регулирования рыночных отношений: институциональный подход
32. Прогнозирование и планирование трудовых ресурсов и занятости населения
33. Прогнозирование и планирование социального развития и уровня жизни населения

34. Прогнозирование и планирование научно-технического развития и инновационной деятельности
35. Прогнозирование и планирование развития внешнеэкономических связей национальной экономики
36. Стратегия развития ТНК в России: экономические, правовые и политические проблемы
37. Стратегия развития национальных корпораций в России: экономические, правовые и политические проблемы
38. Стратегия вертикальной интеграции как основа формирования финансово-промышленных групп в национальной экономике России
39. Рыночная структура и показатели рыночной власти национальных предприятий
40. Фирма и общество: социальная ответственность бизнеса в современном мире
41. Фирма как объект стратегического управления. Ресурсная концепция фирмы
42. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой
43. Концепция котроллинга в системе управления реализации экономической стратегии предприятия
44. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы
45. Матричные модели анализа портфеля рынков товара
46. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации
47. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору
48. Ценовая стратегия как постоянно воспроизводимый процесс
49. Бизнес – план как инструмент привлечения инвестиций
50. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Наибольший объем учебной нагрузки студента приходится на самостоятельную работу. Результатом правильной организации самостоятельной работы студента является получение эффективного результата. В процессе подготовки к семинарским занятиям, написания курсовой работы, подготовке к зачету и экзамену студент значительное время должен уделить работе с источниками и литературой. При необходимости во время индивидуальных консультаций студент может получить квалифицированную помощь преподавателя по организации самостоятельной работы и написанию контрольной работы.

В сроки, установленные учебным планом студент должен написать и защитить курсовую работу по дисциплине “Стратегическое планирование”. Стандартное содержание курсовой работы должно включать в себя основные структурные разделы: план (содержание); введение; главы в которых изложено основное содержание работы; заключение; библиографический список.

Научное исследование по выбранной теме студент должен начинать с подбора литературы и составления библиографического списка по теме, который должен быть представлен вместе с планом курсовой работы преподавателю для согласования.

Библиографический аппарат в курсовой работе – это ключ к источникам, которыми пользовался автор при написании. Кроме того, такой аппарат в определенной мере есть выражение научной этики и культуры научного труда. Именно по нему, преподаватель, будет судить о степени осведомленности студента в имеющейся литературе по изучаемой проблеме. Библиографический аппарат курсовой работы состоит из библиографического списка и библиографических ссылок, которые должны быть оформлены в соответствии с ГОСТом.

Раскрытие темы курсовой работы необходимо осуществлять на основе системного подхода к методологии исследования, т.е. рассматривать исследуемую проблему (объект исследования), отталкиваясь от определения и

объяснения общего, поведения и свойств целого, частью которого является изучаемый объект исследования. Методология системного мышления предполагает следующую очередность процесса исследования проблемы и представления информации. В первом разделе курсовой работы необходимо идентифицировать целое (систему), частью которого является интересующий нас объект исследования. Объяснить общие цели, свойства целого. Тенденции развития системы, в которую входит интересующий нас объект исследования. Во втором разделе курсовой работы необходимо объяснить поведение объекта исследования с точки зрения его роли(ей) или функции(ий) в целом. Раскрыть структуру исследуемого объекта, оценить структурные взаимосвязи между составляющими её элементами. В заключении необходимо сделать выводы по разделам курсовой работы и в целом по работе.

**6. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ,  
ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ,  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ “СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ”**

1. Сущность стратегического планирования национальной экономики. Концепция стратегического планирования в рыночной экономике
2. Конкурентоспособность национальной экономики как основная цель стратегического планирования
3. Системный подход как методологическая основа прогнозирования. Теория систем. Понятие, свойства, виды систем
4. Место и роль прогнозирования в стратегическом планировании национальной экономики
5. Модельный подход в стратегическом планировании развития национальной экономики
6. Межотраслевая балансовая модель как инструмент стратегического планирования и прогнозирования национальной экономики
7. Развитие теории и практики стратегического планирования. Соотношение между прогнозированием и планированием
8. Методологические основы и принципы стратегического планирования
9. Стратегическое планирование и государственное регулирование национальной экономики
10. Социально-экономическое прогнозирование как информационная основа стратегического планирования национальной экономики
11. Система информационного обеспечения принятия стратегических решений в национальной экономике
12. Протекционизм и свободная торговля в экономической политике государств
13. Девальвация и ревальвация как стратегии восстановления равновесия платежного баланса страны

14. “Американская, англосаксонская” модель капитализма как либерально ориентированная стратегия развития национальной экономики
15. Модель социального рыночного хозяйства: идея экономического порядка
16. “Шведская, скандинавская” модель капитализма как стратегия социал – демократической ориентации развития национальной экономики
17. Национальное богатство страны (потенциал) как конечный продукт государственного стратегического планирования
18. Стратегические альтернативы развития национальной экономики
19. Стратегия развития национальных корпораций в России: экономические, правовые и политические проблемы
20. Стратегия вертикальной интеграции как основа формирования финансово-промышленных групп в национальной экономике России
21. Рыночная структура и показатели рыночной власти национальных предприятий
22. Фирма и общество: социальная ответственность бизнеса в современном мире
23. Фирма как объект стратегического управления. Ресурсная концепция фирмы
24. Концепция котроллинга в системе управления реализации экономической стратегии предприятия
25. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору
26. Экономическая стратегия фирмы. Сущность и содержание.
27. Стратегический анализ как этап стратегического планирования
28. Стратегический синтез и его роль в стратегическом планировании
29. Выбор стратегических альтернатив. Матричные методы анализа портфеля рынка товаров.
30. Управление реализацией стратегии
31. Разработка товарной стратегии фирмы. Сущность и содержание.
32. Стратегия ценообразования. Сущность и содержание.

33. Логистическая стратегия фирмы. Сущность и содержание.
34. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках. Сущность и содержание
35. Стратегия снижения транзакционных издержек. Сущность и содержание
36. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы. Сущность и содержание
37. Стратегия снижения производственных издержек. Сущность и содержание
38. Стратегия стимулирования персонала фирмы. Сущность и содержание
39. Стратегия антикризисного управления фирмой. Сущность и содержание
40. Прогнозирование и планирование темпов и качества экономического роста национального хозяйства
41. Стратегия реформирования естественных монополий в современной России
42. Прогнозирование и планирование государственного бюджета
43. Прогнозирование и планирование трудовых ресурсов и занятости населения
44. Прогнозирование и планирование социального развития и уровня жизни населения
45. Прогнозирование и планирование научно-технического развития и инновационной деятельности
46. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой
47. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы
48. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации
49. Бизнес – план как инструмент привлечения инвестиций
50. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой

## 7. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная

1. Конституция Российской Федерации // [www.constitution.ru](http://www.constitution.ru)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть I, II, III, IV (ред. от 04.10.2010) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 29.11.2010, с изм. от 28.12.2010) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
4. Федеральный закон от 20.07.1995 № 115-ФЗ (с изм. от 09.07.1999) «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
5. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
6. Федеральный закон от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ (ред. от 10.01.2003) «Об информации, информатизации и защите информации» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
7. Федеральный закон от 13.12.2010 № 357-ФЗ «О федеральном бюджете на 2011 год и на плановый период 2012 и 2013 годов» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
8. Федеральный закон РФ от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 27.07.2010) «О науке и государственной научно-технической политике» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
9. Федеральный закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 05.04.2010) «О защите конкуренции» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
10. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «Об акционерных обществах» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 23.07.2010) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
12. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2011.



13. Барков С.А. Теория организации. Институциональный подход. – М.: КДУ, 2009.
14. Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? – М.: Издательство МГУ, 2009.
15. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
16. Благоев Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.
17. Бутырин Г.Н., и др. Корпоративное управление. – М.: СоюзДизайн, 2007.
18. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2008.
19. Конкурентоспособность национальной экономики: институциональные основы и факторы / Под ред. Т.М. Степанян. – М.: Макс Пресс, 2007.
20. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник. – 4-е изд. – М.: Экономика, 2011.
21. Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2009.
22. Модернизация и конкурентоспособность российской экономики: Монография / Под ред. д.э.н. И.Р. Курнышевой и д.э.н. И.А. Погосова ; науч. ред. С.Н. Силиверстов. – СПб. : Алетейя, 2010.
23. Национальные счета России в 2002-2009 годах: Стат. сборник. – М.: Росстат, 2010.
24. Неруш Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учебник. – М.: Норма, 2008.
25. Охотников И.В., Сибирко И.В. Стратегический контроллинг. – М. МАКС Пресс, 2010.
26. Портер М. Стратегия развития компании в условиях высококонкурентных рынков / Технологии корпоративного управления // [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

27. Портер М. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
28. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
29. Черняк В.З. Бизнес-планирование. Электронный учебник. – М.: КноРус, 2010.
30. Экономическая безопасность / Под ред. В.А. Богомолова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

#### **Дополнительная**

31. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ Пер с англ.- СПб.: Изд-во Питер, 1999.
32. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
33. Баранов А.О. и др. Исследования экономики России с использованием межотраслевых моделей. – Новосибирск: Наука, 2001.
34. Барков С.А. Организации в постиндустриальной экономике: Учеб. Пособие. – М.: РГОТУПС, 2002.
35. Ведута Е.Н. Государственные экономические стратегии / РЭА. – М.: Деловая книга, 1998.
36. Вентцель Е.С. Исследования операций. Задачи, принципы, методология. – М.: Высш. шк., 2001.
37. Верховин В.И., Зубков В.И. Экономическая социология: Монография. – М.: Издательство РУДН, 2002.
38. Вереvченко А.П., Горчаков В.В. и др. Информационные ресурсы для принятия решений. – Учеб. Пособие. – М.: Академический проект, 2002.
39. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: Издательский Дом “Дашков и К”, 2000.

40. Государство и рынок: американская модель / Под ред. М.А. Портного. – М.: Изд-во “Анкил”, 1999.
41. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2000.
42. Градов А.П. Национальная экономика. Курс лекций. – СПб: Специальная литература, 1997.
43. Губанов С. Конкурентоспособность экономики – функция системы производства// Экономист. – 2003. - № 4.
44. Доклад о мировом развитии 2002 года. Создание институциональных основ рыночной экономики. – М.: Весь Мир, 2002.
45. Доклад о мировом развитии 2003 года. Устойчивое развитие в меняющемся мире. – М.: Весь Мир, 2003.
46. Доклад о развитии человека 2005. Международное сотрудничество на перепутье: помощь, торговля и безопасность в мире неравенства. – М.: Весь Мир, 2005.
47. Доклад о мировом развитии 2006 года. Справедливость и развитие. – М.: Весь Мир, 2006.
48. Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека // [www.un.org/ru](http://www.un.org/ru)
49. Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие // [www.un.org/ru](http://www.un.org/ru)
50. Доклад о развитии человека 2007/2008: Борьба с изменениями климата: человеческая солидарность в разделённом мире // [www.un.org/russian](http://www.un.org/russian)
51. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. – М.: Междунар. отношения, 2001.
52. Емельянов А.А. и др. Имитационное моделирование экономических процессов: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.
53. Егоров В.В. Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.

54. Жеребин В.М. Романов А.Н. Уровень жизни населения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
55. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2000.
56. Институциональная экономика: Учебное пособие / Под ред. Д.С. Львова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
57. Исаев В.В., Немчин А.М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. Пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002.
58. Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура: Пер. с англ./ Под ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
59. Качество роста. 2000. Пер. с англ. – М.: Весь Мир, 2001.
60. Кобелев Н.Б. Практика применения экономико-математических методов и моделей / Учебное пособие. – М.: Финстатинформ, 2000.
61. Контуры инновационного развития мировой экономики: Прогноз на 2000-2015 гг./ Под ред. А.А. Дынкина. – М.: Наука, 2000.
62. Конкурентоспособность России в глобальной экономике. – М.: Международные отношения, 2003.
63. Курс социально-экономической статистики / Под ред. М.Г. Назарова. – М.: Омега-Л, 2006.
64. Кугаенко А.А. Тринадцать тренажеров по управлению социально-экономическими процессами. – М.: Финансы и статистика, 2001.
65. Кугаенко А.А. Методы динамического моделирования в управлении экономикой. – М.: Университетская книга, 2005.
66. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000.
67. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика: Пер. с англ./ Под ред. А.Г. Гранберга. – М.: Экономика, 1997.
68. Лисин В.С., Узяков М.Н. Отрасль в системе межотраслевых связей: возможности анализа и прогнозирования. – М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2002.

69. Лисин В.С. Макроэкономическая теория и политика экономического роста. – М.: Экономика, 2004.
70. Любушкин Н.П. и др. Теория экономического анализа: Учебно-методический комплекс. – М.: Юрист, 2002.
71. Макроэкономика: Учебник. Под ред. К.А. Хубиева. - М: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2004.
72. Мировая политика и международные отношения/Под ред. С.А. Ланцова, В.А. Ачкасова. – СПб.: Питер, 2005.
73. На пороге XXI века. Доклад о мировом развитии 1999/2000 года. – М.: Изд-во “Весь Мир”, Всемирный банк, 2000.
74. Национальная экономика: Учебник /Под общей ред. В.А. Шульги. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002.
75. Национальная экономика России: потенциалы, комплексы, экономическая безопасность / Под общей ред. В.И. Лисова. – М.: Экономика, 2000.
76. Нельсон Р.Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2002.
77. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999.
78. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
79. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
80. Охотников И.В. Национальная конкурентоспособность и новый мировой порядок // Системообразующие процессы в национальной экономике. – М.: ТЕИС, 2005.
81. Охотников И.В. Моделирование как метод познания // Экономическая теория: история и перспектива. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006.

82. Охотников И.В. Системный подход как методологическая основа моделирования национальной экономики // Национальная экономика как социотехническая система. – М.: МАКС Пресс, 2006.
83. Охотников И.В. Методология системного мышления и её применение в экономическом анализе // Хозяйственные системы в современном мире / Под ред. Т.М. Степанян. – М.: МАКС Пресс, 2009.
84. Охотников И.В. Качество жизни как критерий национальной конкурентоспособности. – М.: МАКС Пресс, 2006.
85. Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики: Учебник. – М.: Высш. Шк., 2002.
86. Пороховский А.А. Вектор экономического развития. – М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2002.
87. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
88. Прогнозирование и планирование экономики: Учеб. пособие/ Под ред. В.И. Борисевич, Г.А. Кандауровой. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000.
89. Романенко И.В. Социальное и экономическое прогнозирование: Конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
90. Рюмина Е.В. Анализ эколого-экономических взаимодействий. – М.: Наука, 2000.
91. Сапир Ж. К экономической теории неоднородных систем: Опыт исследования децентрализованной экономики: Пер. с фр./ Под ред. Н.А. Макашевой. – М.: ГУ ВШЭ, 2001.
92. Саркисян С.А. Экономическое прогнозирование развития систем. – М.: Экономика, 1977.
93. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований. Учебное пособие. – СПб.: Издательство ДНК, 2003.
94. Сидельников Ю.В. Теория и организация экспертного прогнозирования. – М.: Наука, 1990.

95. Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Прогресс-Традиция, 2002.
96. Славин М.Б. Системный подход в микроэкономике: Учеб. пособие. – М.: ТЕИС, 2000.
97. Смирнов А.Д. Лекции по макроэкономическому моделированию: Учеб. пособие. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
98. Социальная статистика: Учебник / Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2001.
99. Социальное рыночное хозяйство. Теория и этика экономического порядка в России и Германии. – СПб.: Экономическая школа, 1999.
100. Социально-экономическое положение России. – 2006. – № 1// [www.infostat.ru](http://www.infostat.ru)
101. Социально-экономическая эффективность: опыт США. Роль государства. – М.: Наука, 1999.
102. Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития. – М.: Наука, 2000.
103. Суринов. А.Е. Доходы населения. Опыт количественных измерений. – М.: Финансы и статистика, 2000.
104. Уровень жизни населения // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
105. Уровень и качество жизни / Всероссийский центр уровня жизни // [www.vciug.ru](http://www.vciug.ru).
106. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, 2005.
107. Чиркин В.Е. Государственное управление. Элементарный курс. – М.: Юристъ, 2002.
108. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. – М.: СИНТЕГ, 2001.
109. Яковец Ю.В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. – М.: Экономика, 2001.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Изучение дисциплины «Стратегическое планирование» в современных условиях является особенно актуальным, принимаемые руководством страны решения по управлению национальной экономикой, подчас носят волюнтаристский, необдуманный, субъективистский характер (с повышенным риском неоптимальности, несостоятельности). Что приводит к негативным последствиям в социально-экономическом развитии страны.

Успешное, конкурентоспособное развитие национальной экономики страны с одновременной социальной защищенностью населения представляет собой основную проблему жизнедеятельности государства. Выбор наилучшего решения данной проблемы, предвидение негативных последствий принимаемых решений является главной задачей управления национальной экономикой.

Разработка методологии социально-экономического планирования и прогнозирования и применение её в управлении, позволяет не производить эксперименты на живых людях, а применив новые технологии в этой области и современную вычислительную технику, осуществлять выбор способа управления национальной экономикой.

Дисциплина “Стратегическое планирование” является специальной дисциплиной, входящей в программу подготовки специалистов по управлению национальной экономикой, высшей квалификации. Курс рассчитан на слушателей изучивших социально-экономические, естественнонаучные и общепрофессиональные дисциплины.

Предлагаемый к изучению материал курса разделен на четыре раздела, в которых последовательно рассматриваются теоретические, методологические, организационные основы стратегического планирования. К каждой теме программы прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения на семинарских занятиях и список литературы, обязательный к изучению. Программа также содержит список рекомендуемой литературы по изучаемой дисциплине.



## КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Тема 1. Концепция стратегического планирования в рыночной экономике

За свою относительно короткую 50-летнюю историю теория стратегического управления сумела пройти огромный путь в развитии аналитического потенциала и в выработке концепций, адекватных запросам практики менеджмента. При этом актуальные теоретические идеи зачастую быстро внедрялись в практику, а новаторские подходы менеджеров закреплялись построением новых блоков теории. Это делает актуальной задачу проследить за эволюцией первых теорий стратегического управления.

Идея перехода от реактивной модели поведения менеджмента фирмы к проактивной, или как отмечает в своих работах д.с.н. С. А. Барков «контрадаптивной»<sup>1</sup>, формирующей среду ее существования, вместо того, чтобы просто приспособливаться к имеющейся среде, стала ключевым пониманием, к которому пришла теория стратегического управления сегодня. Кардинальные изменения претерпел и ее аналитический аппарат. Если вначале при изучении стратегий фирм преобладали кейс-метод и нормативные выводы, то затем исследования стали носить все более позитивный характер - акцент сместился на поиск статистических зависимостей между стратегиями и экономическими результатами фирм и выявление причинно-следственных связей и даже закономерностей в их поведении с учетом институционального контекста. В настоящее время реальным является различие (и взаимодополнение) задач стратегического управления как научной дисциплины, учебного курса и области управленческой и консалтинговой практики.<sup>2</sup>

Предмет теории и практики стратегического управления состоит в определении, создании и реализации конкурентных преимуществ фирм, обеспечивающих им присвоение экономических выгод (рент), недоступных со-

---

<sup>1</sup> См. например: Барков С.А. Теория организации. Институциональный подход. – М.: КДУ, 2009; Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? – М.: Издательство МГУ, 2009.

<sup>2</sup> См. например: Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. – СПб.: Издательский Дом СПбГУ, 2008.

перникам. Почему в соперничестве одни побеждают, а другие оказываются в проигрыше? - главный вопрос, на который пытается ответить концепция стратегического управления.<sup>3</sup> Из всех вопросов, связанных с экономикой, именно этот звучит сегодня особенно часто. Конкурентоспособность фирмы – вот проблема, которая занимает сегодня умы руководителей любого уровня иерархии управления.

Сегодня в истории экономической мысли по праву «отцами» стратегического управления считают Альфреда Д. Чандлера, Кеннета Эндрюса и Игоря Ансоффа. Их труды вышли в свет в первой половине 1960-х гг. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание как исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно, для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического управления.

Огромным прорывом в теории стратегического управления явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического менеджмента наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм.

---

<sup>3</sup> См. например: Охотников И.В., Сибирко И.В. Стратегический контроллинг. – М.: МАКС Пресс, 2010, С. 7.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании».

Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление» (strategic management). Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная затем на русский язык.<sup>4</sup> В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов Генри Минцберг, лидер современных исследователей в области стратегического управления, президент Общества стратегического менеджмента, заявил о «крахе» концепции стратегического планирования. В опубликованной им книге «Взлеты и падения стратегического планирования» (1994 г.), он сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом. Однако в следующей своей монографии «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер.

К середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве промышленно развитых стран, появились новые, свежие идеи, свя-

---

<sup>4</sup> См. например: Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2011.

занные со стратегическим развитием фирмы. Наиболее известными из них являются теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохолада, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора.

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего как опыт управления в капиталистических фирмах (смотри, например, работы Ю. П. Васильева, М. М. Крейсберга, А. Р. Стерлина, А. Л. Семенова). Особо следует отметить В. М. Архипова, который еще в 1984 году в своей монографии «Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты)» поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных советских промышленных предприятиях. В тот период времени такой тезис носил явно революционный характер.

Сегодня мировая научная литература по стратегическому управлению насчитывает тысячи публикаций. Рост их числа и качества был особенно убедителен в последние 20-30 лет, когда они обрели теоретическую зрелость и эмпирическую обоснованность. Развитие теории стратегического управления поддерживается мощной международной академической инфраструктурой. Высокий авторитет имеют специализированные научные журналы (Strategic Management Journal, Industrial & Corporate Change, Journal of Economics & Management Strategy и др.). Во всех лучших университетских школах бизнеса мира действует профильная аспирантура. Международное Общество стратегического управления, созданное в 1981 г. и объединяющее ведущих исследователей, менеджеров и консультантов, регулярно проводит крупные конференции. К настоящему времени признанные научные центры в области стратегий фирм сложились не только в США (где зародилась теория стратегического управления), но и в Европе, Канаде, Японии. Анализ истории столь успешной эволюции этой молодой теории представляется важной научной задачей.

Как уже отмечалось выше, началом исследований в области стратегического управления можно считать 60-е года XX века, когда вышли в свет три книги основоположников данного направления в теории менеджмента. Во-первых, это работа А. Чандлера «Стратегия и структура» (1962 г.), во-вторых, коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» (1965 г.), автором аналитического текста к которому был К. Эндрюс, и в-третьих, фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965 г.). В них был предложен ряд ставших классическими определений и концепций.

Следует отметить, что, хотя уже в начале XX в. руководители компаний-лидеров проявляли интерес к проблематике стратегий (показательна «управленческая революция» А. Слоуна в General Motors), а в ведущих школах бизнеса уже с 1910-х гг. появился соответствующий учебный курс «Политика бизнеса», достаточные предпосылки для успешных научных изысканий в этой области сложились только после Второй мировой войны.

С одной стороны, только в благоприятных экономических условиях 1950-1960-х гг. массовым явлением стал рост компаний США и Западной Европы, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой. С другой стороны, к 1960-м гг. возникли особенно благоприятные интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, вне которых невозможен анализ различий поведения фирм в изменяющейся среде. В экономической теории были накоплены концепции прибыли, конкуренции и вертикальной интеграции (Й. Шумпетера, Р. Коуза, Э. Пенроуз и др.), альтернативные неоклассической теории фирмы, опиравшейся на постулат рыночного равновесия и не пытавшейся объяснить такие различия.

Исходные концепции стратегического управления имели ряд недостатков, которые характерны для начального этапа любой области научных знаний. Разработки «отцов» теории стратегического управления носили выра-

женный прикладной характер, и нередко акцент делался на комментарии к учебным кейсам программы MBA. Начальный этап теории стратегического управления вполне можно определить как доаналитический. Он охватил период с начала 1960-х до середины 1970-х гг.: потребовалось примерно 15 лет для того, чтобы в исследования стратегий активно проникли статистические и эконометрические методы анализа, и они обрели контуры позитивной науки.<sup>5</sup>

Другой особенностью ранних подходов к исследованию стратегий была их концептуальная неоднородность. Немалую роль здесь сыграло различное институциональное «происхождение» их авторов. Чандлер и Эндрюс были ведущими профессорами Гарвардской школы бизнеса с ее традицией концептуальных обобщений на основе анализа кейсов и трактовкой политики бизнеса в терминах общего менеджмента. Ансофф, имевший опыт работы на посту вице-президента корпорации Lockheed, исповедовал более рационалистическое видение стратегий, ориентированное на концепцию планирования. Картина начального этапа теории стратегического управления была бы неполной без учета разработок консультационных фирм, образовавших в 1960-е гг. новый сегмент рынка управленческого консалтинга – стратегический консалтинг – и сыгравших большую роль в создании инструментария анализа стратегий.

Попытаемся дать современную оценку вклада каждого из данных трех подходов в развитие теории стратегического управления. Сопутствующей задачей является раскрытие достоинств и ограничений рассматриваемых концепций, многие из которых приобрели канонический статус в учебниках по стратегиям и порой по-прежнему некритически подаются как лучшие модели выживания и развития фирм в мире, который со времен разработки этих концепций радикально изменился.

---

<sup>5</sup> См. например: Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Монография. – СПб.: Издательский Дом СПбГУ, 2008.

## Контрольные вопросы по лекции

1. Чем вызвана потребность современной экономической системы в стратегическом планировании?
2. Сформулируйте основные принципы новой управленческой парадигмы и ее отличие от традиционной рационалистской.
3. Что такое стратегическое управление? Какие задачи оно решает?
4. Что является конечным продуктом стратегического планирования на макро- и микроэкономическом уровне?
5. Факторы, ограничивающие использование стратегического планирования на российском рынке.

## **МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО, ПРОМЕЖУТОЧНОГО И ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

Текущий (оперативный) контроль проводится с целью определения качества усвоения лекционного материала в письменной форме в виде тестовых заданий. Для промежуточного (рубежного) контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрена курсовая работа. Для итогового контроля знаний учебным планом предусмотрен экзамен, который может проводиться в устной и письменной форме.

### **Тесты для текущего контроля знаний**

#### **1. Планирование – это:**

- а)** вероятностное суждение о перспективах развития того или иного явления на основе жизненного опыта, интуиции человека или пророчества;
- б)** специальное научное исследование, предметом которого выступает перспектива развития, будущее состояние того или иного явления;
- в)** установление последовательности конкретных мероприятий для реализации планов;
- г)** научная форма предвиденья, основанная на знании закономерностей развития природы, общества, мышления;
- д)** способ научного обоснования и повышения эффективности планирования и управления социально-экономическими процессами;
- е)** предугадательная форма предвидения.

#### **2. План – это:**

- а)** результат предвиденья перспективы развития того или иного явления на основе жизненного опыта, интуиции и пророчества;
- б)** проекция в будущее человеческой деятельности для достижения установленной цели;
- в)** вероятностное суждение о перспективах развития, будущем состоянии того или иного явления на основе специального научного исследования.
- г)** специальное научное исследование, предметом которого выступает перспектива развития, будущее состояние того или иного явления;
- д)** решение относительно системы мероприятий по достижению намеченных целей, предусматривающее порядок, последовательность и сроки их выполнения;
- е)** информация о будущем, описывающая возможные и желательные перспективы, состояния, решения проблем будущего.

#### **3. Минимально допустимое соотношение времени основания( $t_0$ ) к времени упреждения( $t_y$ ) прогноза, принятое в прогностике –**

- а)** соотношение  $t_0 / t_y > 3$
- б)** соотношение  $t_0 / t_y < 3$



#### **4. Период упреждения – это:**

- а)** максимально возможный период упреждения прогноза;
- б)** промежуток времени, на базе которого строиться прогнозная ретроспекция;
- в)** промежуток времени от настоящего в будущее, на который разрабатывается прогноз.

#### **5. Соблюдение принципа верифицируемости при разработке плана предполагает:**

- а)** разработку нескольких вариантов прогноза, исходя из особенностей рабочей гипотезы и вариантов прогнозного фона;
- б)** взаимную увязку всех прогнозируемых показателей объекта прогнозирования, а также параметров прогнозов;
- в)** проверку достоверности, точности и обоснованности прогнозов.

#### **6. Соблюдение принципа непрерывности при разработке плана предполагает:**

- а)** превышение экономического эффекта от использования прогноза над затратами на его разработку;
- б)** корректировку прогнозов по мере необходимости при поступлении новых данных об объекте прогнозирования;
- в)** согласования нормативных и поисковых прогнозов различной природы и различного периода упреждения.

#### **7. Разработка программ развития национальной экономики с позиций системного подхода предполагает:**

- а)** рассматривать национальную экономику, как сложную иерархическую систему со всеми составляющими ее подсистемами и их элементами, находящуюся в постоянной взаимосвязи с мировой экономической системой, частью которой она является;
- б)** рассматривать национальную экономику, как целое, которое предстоит разложить на части, для дальнейшего исследования;
- в)** рассматривать национальную экономику, как часть некоторого целого, в котором она выполняет определённые функции, заданные целым.

#### **8. Исходя из принципа эмерджентности (целостности системы), эффективность функционирования системы, больше зависит от:**

- а)** максимальной эффективности функционирования каждой части системы;
- б)** эффективной организации взаимодействия друг с другом ее частей;
- в)** суммарной эффективности функционирования ее частей.

#### **9. Прогноз отличается от плана -**

- а)** объектом прогнозирования-планирования
- б)** диапазоном времени прогнозирования-планирования
- в)** способом оперирования информацией о будущем

**10. Системный подход как методологическая основа планирования и прогнозирования предполагает:**

- а) при рассмотрении любого явления, отталкиваться от определения и объяснения общей цели, поведения и свойств целого, частью которого является изучаемый нами объект или явление
- б) декомпозицию рассматриваемого явления или объекта и объяснение поведения и свойств частей изучаемого объекта по отдельности, с целью дальнейшего агрегирования этих объяснений в объяснение целого
- в) рассмотрение каждого явления или объекта одновременно как систему состоящую из ряда связанных между собой элементов и как часть более крупной системы, императивной по отношению к нашей системе
- г) рассмотрение каждого явления исходя из взаимосвязи различных исторических форм его существования, отражающих ретроспективу его развития

**11. Назовите, какая очередность этапов познания соответствует методологии системного мышления:**

а)	б)
1. Расчленение объекта познания на части с целью их объяснения	1. Идентификация целого (системы), частью которого является интересующий нас объект или явление
2. Объяснение поведения или свойств частей, взятых по отдельности	2. Определение, объяснение общих целей, поведения и свойств целого
3. Агрегирование этих объяснений в объяснение целого (объекта познания)	3. Объяснение поведения объекта познания с точки зрения его роли(ей) или функции(ий) в целом

**12. Экономическая независимость государства это:**

- а) совокупность ценностей, обеспечивающих самостоятельное ведение хозяйственной деятельности в рамках данного государства;
- б) способность государства вести самостоятельно хозяйственную деятельность, руководствуясь собственными национальными интересами;
- в) сравнительное преимущество национальной экономики данного государства по сравнению с другими в способности осуществлять свои основные функции в процессе жизнедеятельности общества;
- г) совокупность потребительских стоимостей, созданных и накопленных обществом за время его производственной деятельности, представленная в денежном выражении.

## Экзаменационные вопросы по дисциплине:

### «Стратегическое планирование»

1. Сущность стратегического планирования национальной экономики. Концепция стратегического планирования в рыночной экономике
2. Конкурентоспособность национальной экономики как основная цель стратегического планирования
3. Системный подход как методологическая основа прогнозирования. Теория систем. Понятие, свойства, виды систем
4. Место и роль прогнозирования в стратегическом планировании национальной экономики
5. Модельный подход в стратегическом планировании развития национальной экономики
6. Межотраслевая балансовая модель как инструмент стратегического планирования и прогнозирования национальной экономики
7. Развитие теории и практики стратегического планирования. Соотношение между прогнозированием и планированием
8. Методологические основы и принципы стратегического планирования
9. Стратегическое планирование и государственное регулирование национальной экономики
10. Социально-экономическое прогнозирование как информационная основа стратегического планирования национальной экономики
11. Система информационного обеспечения принятия стратегических решений в национальной экономике
12. Протекционизм и свободная торговля в экономической политике государств
13. Девальвация и ревальвация как стратегии восстановления равновесия платежного баланса страны
14. “Американская, англосаксонская” модель капитализма как либерально ориентированная стратегия развития национальной экономики
15. Модель социального рыночного хозяйства: идея экономического порядка

16. “Шведская, скандинавская” модель капитализма как стратегия социал – демократической ориентации развития национальной экономики
17. Национальное богатство страны (потенциал) как конечный продукт государственного стратегического планирования
18. Стратегические альтернативы развития национальной экономики
19. Стратегия развития национальных корпораций в России: экономические, правовые и политические проблемы
20. Стратегия вертикальной интеграции как основа формирования финансово-промышленных групп в национальной экономике России
21. Рыночная структура и показатели рыночной власти национальных предприятий
22. Фирма и общество: социальная ответственность бизнеса в современном мире
23. Фирма как объект стратегического управления. Ресурсная концепция фирмы
24. Концепция котроллинга в системе управления реализации экономической стратегии предприятия
25. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору
26. Экономическая стратегия фирмы. Сущность и содержание.
27. Стратегический анализ как этап стратегического планирования
28. Стратегический синтез и его роль в стратегическом планировании
29. Выбор стратегических альтернатив. Матричные методы анализа портфеля рынка товаров.
30. Управление реализацией стратегии
31. Разработка товарной стратегии фирмы. Сущность и содержание.
32. Стратегия ценообразования. Сущность и содержание.
33. Логистическая стратегия фирмы. Сущность и содержание.
34. Стратегия поведения фирмы на финансовых рынках. Сущность и содержание

35. Стратегия снижения транзакционных издержек. Сущность и содержание
36. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы. Сущность и содержание
37. Стратегия снижения производственных издержек. Сущность и содержание
38. Стратегия стимулирования персонала фирмы. Сущность и содержание
39. Стратегия антикризисного управления фирмой. Сущность и содержание
40. Прогнозирование и планирование темпов и качества экономического роста национального хозяйства
41. Стратегия реформирования естественных монополий в современной России
42. Прогнозирование и планирование государственного бюджета
43. Прогнозирование и планирование трудовых ресурсов и занятости населения
44. Прогнозирование и планирование социального развития и уровня жизни населения
45. Прогнозирование и планирование научно-технического развития и инновационной деятельности
46. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой
47. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы
48. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации
49. Бизнес – план как инструмент привлечения инвестиций
50. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой