



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Программа дисциплины «Стратегический менеджмент»
для направления 080200.62 «Менеджмент»

Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет менеджмента

Программа учебной дисциплины

« Стратегический менеджмент »

**для направления 080200.62 «Менеджмент»
подготовки магистров**

Автор программы: к.э.н., доцент, Подсыпанина Татьяна Дмитриевна

Рекомендовано секцией УМС

Одобрена на заседании

Секция "Менеджмент"

кафедры Общего и стратегического

Председатель

Филинов-Чернышов Н.Б.

менеджмента Зав. Кафедрой Филинов-
Чернышов Н.Б.

“ ___ ” _____ 2014 г.

“ ___ ” _____ 2014 г.

Утверждено УС факультета Менеджмента

Ученый секретарь Балаева О.Н.

“ ___ ” _____ 2014г.

Москва, 2014



Пояснительная записка

Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 080200.62 «Менеджмент», обучающихся по программе подготовки магистра «Стратегическое и корпоративное управление».

Программа разработана в соответствии с:

- ФГОС ВПО;
- ГОБУ ВПО НИУ ВШЭ;
- РУП магистерской программы «Стратегическое и корпоративное управление»

Цели освоения дисциплины

Программа курса «Стратегический менеджмент» - рассчитана на студентов, специализирующихся в сфере стратегического и корпоративного управления.

Цель курса - дать студентам знания в области теории и практики стратегического управления, как современной концепции управления организацией в условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды.

Курс предполагает сочетание теоретических и практических занятий. Практические занятия имеют целью сформировать умения и навыки использования методов стратегического анализа в процессе разработки стратегических решений. В процессе изучения дисциплины используется методика кейс-анализа и другие интерактивные методы. Программой дисциплины предусмотрено выполнение домашнего задания, тематика которого ориентирована на актуальные и практически значимые вопросы стратегического менеджмента. Выполнение домашнего задания с использованием фактического материала, позволит студенту конкретизировать знания теоретических моделей и концепций стратегического менеджмента, овладеть навыками применения инструментов стратегического анализа.

В самостоятельную работу студента входит освоение классических концепций теории стратегического менеджмента по рекомендуемой учебной и научной литературе, подготовка к практическим занятиям, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Учебные задачи курса – дать базовые знания и сформировать у студентов навыки в области стратегического менеджмента, в частности:

- ознакомить с современными подходами и тенденциями в менеджменте;
- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического менеджмента;
- изучить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды;
- определить преимущества, недостатки и различия между ресурсным и рыночным подходами; освоить базовые положения ресурсной концепции в стратегическом менеджменте;
- приобрести знания и навыки для определения стратегического потенциала и конкурентной позиции фирмы, выявления источников устойчивых конкурентных преимуществ;
- уметь использовать инструментарий стратегического анализа и управления применительно к конкретным ситуациям современного российского и международного бизнеса.



Требования к студентам:

Данный курс является междисциплинарным и основывается на знаниях, полученных студентами при изучении следующих дисциплин: общий менеджмент, теория организации, микроэкономика, разработка управленческих решений, маркетинг, инновационный менеджмент, а также предполагает владение компьютером и умение самостоятельно работать с научной литературой, в том числе и на иностранных языках.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- предпосылки возникновения концепции и теории стратегического менеджмента
- понятие, структуры и этапов стратегического процесса
- понятие стратегии и стратегического менеджмента
- основные концепции и школы стратегий
- структуру стратегических целей фирмы
- иерархию стратегий, виды эталонных стратегий бизнеса
- методы стратегического анализа внешней среды и позиционирования фирмы
- влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.
- методы анализа микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха
- отличие ресурсного подхода от рыночного
- методы анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества фирмы
- существующие подходы и методы выбора стратегии
- модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений

Уметь:

- применять методологию исследования в области стратегического менеджмента
- применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы
- идентифицировать материальные и нематериальные ресурсы фирмы
- определять ключевые и корневые компетенции фирмы
- определять сильные и слабые стороны фирмы
- оценивать привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха
- определять критические факторы внешнего окружения для отрасли и фирмы
- классифицировать и определять приоритетные группы стейкхолдеров
- разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии

Иметь навыки (приобрести опыт):

- сбора, структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений.
- планирования и организации аналитической работы
- проведения стратегических сессий



- анализа и синтеза полученных результатов
- изменения стиля поведения в зависимости от поставленных целей, задач и контекста
- командной работы и принятия решения в команде

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Владеет методами выработки стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций;	ПК-16	Представляет связь между стратегическими решениями и результатами деятельности компании, способен к анализу данных, восприятию слабоструктурированной информации. Знает отличие стратегических решений от тактических и оперативных; знает особенности процесса принятия стратегических решений; Оценивает условия и факторы, влияющие на принятие стратегических решений. Понимает последствия принимаемых решений и их взаимосвязь с тактическими и оперативными.	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: <ul style="list-style-type: none">• лекции с элементами эвристической беседы;• лекции проблемного изложения знаний;• лекции проблемного изложения знаний с опорой на самостоятельную работу студентов; Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).
Способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК-17	Понимает место и роль функциональной, в том числе маркетинговой стратегии, в иерархии стратегий фирмы. Использует информацию о проблемах и процессах, происходящих в среде бизнеса, для формирования стратегических альтернатив фирмы. Применяет информацию о внешней и внутренней среде фирмы для определения ее сильных и слабых сторон и позиционирования фирмы в конкурентном окружении. Способен определить комплекс мероприятий, необходимых для	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: <ul style="list-style-type: none">• лекции с элементами эвристической беседы;• лекции проблемного изложения знаний;• лекции проблемного изложения знаний с опорой на



Компетенция	Код по ФГОС/НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
		реализации маркетинговой стратегии.	самостоятельную работу студентов; Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).
Владеет инструментарием стратегического менеджмента для разработки стратегии организации	П К-18	Может анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность фирмы. Может проводить анализ внешней и внутренней среды фирмы с использованием инструментария, разработанного в теории и практике СМ. Знает условия и может применять классические модели и инструменты стратегического анализа.	Практические занятия с использованием активных и интерактивных методов обучения: <ul style="list-style-type: none">• анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;• семинары-консультации и др.
Умеет анализировать взаимосвязи между стратегиями различного уровня с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	П К-19	Знает иерархию стратегий в организации. Понимает общие и особенные характеристики присущие стратегиям разного уровня. Оценивает роль, функции и задачи решаемые с помощью стратегий разного уровня. Понимает взаимосвязь и взаимозависимость стратегий разного уровня и их влияние на достижение общих целей фирмы.	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: <ul style="list-style-type: none">• лекции с элементами эвристической беседы;• лекции проблемного изложения знаний;• лекции проблемного изложения знаний с опорой на самостоятельную работу студентов; Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (разбор мини-кейсов)



Компетенция	Код по ФГОС/НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК-9	Готов проводить анализ деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации и определять ее соответствие стратегии корпоративного уровня. Способен разрабатывать рекомендации по приведению в соответствие стратегии управления человеческими ресурсами со стратегиями корпоративного и бизнес уровня.	Практические занятия с использованием активных и интерактивных методов обучения: <ul style="list-style-type: none">• анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;• семинары-консультации и др.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящий курс тесно связан с курсами общего менеджмента, разработки управленческих решений, инновационного менеджмента, маркетинга, управления организационными изменениями.

Курс даёт основы знаний классических и современных концепций теории стратегии и обеспечивает на этой основе выработку у выпускников стратегического мышления и способности управлять развитием организаций в условиях высоких темпов изменений.

В методическом плане программа курса «Стратегический менеджмент» сформирована на основе унифицированного комплекса компонентов – модулей, исходя из концепции инновационного образовательного проекта НИУ ВШЭ. Структура компонентов программы - модульных блоков и отдельных модулей соответствует специализации «Менеджмент».

Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1.	Тема 1. Введение. 1.1. Предпосылки стратегического менеджмента. Сущность, виды и роль планирования в управлении организацией. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая,	9	3		2	4



	предпринимательская.					
Раздел I. Сущность и содержание стратегического менеджмента.						
2.	Тема 2. Понятие и модели стратегического менеджмента.	13	3		4	6
3.	Тема 3. Стратегическое направление развитие организации: целевые установки	14	4		4	6
4.	Тема 4. Корпоративные и конкурентные стратегии	14	4		4	6
Раздел II. Стратегический анализ внешней среды фирмы						
5.	Тема 5. Анализ макроокружения	11	3		4	4
6.	Тема 6. Стратегический анализ отрасли и рынка	13	3		4	6
Раздел III. Стратегический анализ внутренней среды фирмы						
7.	Тема 7. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы	14	4		4	6
8.	Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	12	4		2	6
Раздел IV. Выбор и реализация стратегии						
9.	Тема 9. Подходы и методы стратегического выбора.	12	-		4	8
10.	Тема 10. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.	14	-		4	10
	Итого	126	28		36	62

Учебный план включает домашние задание и проведение промежуточного и итогового контроля знаний. На семинарских занятиях предусмотрено проведение контрольных работ, кейс-анализа и выступление студентов с презентациями по результатам выполнения домашнего задания и самостоятельной работы.

Формы контроля знаний студентов

Формы контроля:

Текущий контроль знаний студентов осуществляется на основе проведения устных опросов, контрольной работы и выполнения домашнего задания. Контрольные работы проводятся преимущественно в форме тестирования и позволяют провести текущий контроль усвоения изученных тем курса. Домашнее задание – конкретное задание по одному из разделов курса на проверку усвоения материала. Домашнее задание оценивается по шкале от 1 до 10 баллов с использованием совокупности критериев. При этом оцениваются навыки сбора и обработки необходимых данных, использования студентом инструментария стратегического анализа, обоснованности полученных результатов. Кейс – ситуация или практический пример из бизнеса, где рассматривается конкретная проблемная ситуация, требующая анализа и принятия решения. Выполнение кейсов осуществляется в групповом режиме и оценивается по критериям полноты и аргументированности разработанных вариантов решения ситуации.



Тип контроля	Форма контроля	4 год				Параметры
		1	2	3	4	
Текущий	Контрольная работа	1				Письменная работа в форме тестирования (40 минут)
	Домашнее задание		1			Письменная работа и электронная презентация; Публичная презентация результатов ДЗ

Критерии оценки знаний, навыков

Формы контроля:

Текущий контроль предполагает оценку выполнения студентами контрольной работы и домашнего задания. Домашнее задание оценивается по критериям сбора и обработки необходимых данных, использования студентом предложенного инструментария и принципов его применения в организации от 1 до 10 баллов.

Оценка знаний и навыков определяется путем обобщения результатов устных опросов, выступлений на практических занятиях, выполнения контрольной работы, письменного домашнего задания и публичной презентации результатов домашнего задания.

Результирующая оценка по дисциплине складывается, из следующих элементов:

- ❖ **Результирующей оценки за первый модуль обучения, которая определяется путем сложения двух оценок:**
 - накопительной оценки 1 (устные опросы, участие в кейс-анализе, выступления на семинарских/практических занятиях, выполнение индивидуального задания);
 - оценки за выполнение контрольной работы,
- ❖ **Результирующей оценки за второй модуль обучения:**
 - накопительной оценки 2 (устные опросы, участие в кейс-анализе, выступления на семинарских/практических занятиях, выполнение индивидуального задания);
 - оценки за домашнее задание, которая включает оценку за письменную работу и оценку за публичную презентацию.

Результирующая оценка по дисциплине определяется, как округленная средневзвешенная оценка результирующих оценок за первый и второй модуль обучения, с учетом следующих критериев относительной важности:

$W_{\text{накопит.1,2.}} = 0,4; W_{\text{к.р.}} = 0,6; W_{\text{дом. зад.}} = 0,6;$

О результирующая ср. (окр.) = **О результир.1**($O_{\text{накопит.1}} * W_{\text{накопит.1}} + O_{\text{к.р.}} * W_{\text{к.р.}}$) + **О результир.2**
($O_{\text{накопит.2}} * W_{\text{накопит.2}} + O_{\text{дом. зад.}} * W_{\text{дом. зад.}}$)



Содержание программы

Тема 1. Введение.

1.1. Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления. Сущность, виды и роль планирования в управлении организацией. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская.

1.2. Основные этапы формирования теории стратегического менеджмента. Школы стратегий. Современные тенденции стратегического менеджмента.

Раздел 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.

Тема 2. Понятие и модели стратегического менеджмента.

2.1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации.

2.2. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. Основные этапы стратегического процесса.

2.3. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

2.4. Особенности стратегий для разных типов организаций.

2.5. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.1,2)

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.3-4).
2. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент *малых и средних предприятий предприятий*. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл.1,3).
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть 1 и 4.Гл.3)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.1,4)
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.1).
6. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999.(Гл.1,2)
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.1).



9. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
10. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006. (Гл.9-12).

Тема 3. Стратегическое направление развития организации: целевые установки.

- 3.1. Взаимосвязь видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования.
- 3.2. Заинтересованные группы и миссия компании.
- 3.3. Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность.
- 3.4. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
- 3.5. Приоритеты в постановке целей организации. SMART – принцип.

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.2)
2. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002.

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.3-4).
2. Аналоуи Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий предприятий. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл.5, стр. 146-170).
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть 1 и 4.Гл.3)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.1,4)
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.1).
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999.(Гл.2)
7. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.1-2).

Тема 4. Корпоративные и конкурентные стратегии.

- 4.1. Стратегии корпоративного и бизнес - уровня. Характеристика эталонных корпоративных стратегий: виды и особенности корпоративных стратегий роста, стабилизации и сокращения.
- 4.2. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера).
- 4.3. Конкурентные стратегии: особенности, условия эффективного применения и риски стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования.
- 4.4. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.



4.5. Стратегические приоритеты в создании ценности для потребителей: зоны превосходства, ценностные ориентиры, критерии выбора.

4.6. Стратегические партнерства как способ достижения конкурентного преимущества.

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.4, Гл.7-9).
2. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Гл.8, Гл.14-15).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий предприятий. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл. 5, стр.170-190).
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.2).
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000.
5. Гарретт Б. Дюссож П. Стратегические альянсы. Пер с франц., ИНФРА-М, 2002.
6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. (Гл.8).
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.4).
9. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.5).
10. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть 1).

Раздел II. Стратегический анализ внешней среды фирмы

Тема 5. Анализ макроокружения.

- 5.1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. Направления и этапы стратегического анализа внешней среды компании.
- 5.2. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа.
- 5.3. Особенности системы стратегической информации в организации.
- 5.4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.

Тема 6. Стратегический анализ отрасли и рынка.

- 6.1. Соотношение понятий рынок и отрасль. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития.
- 6.2. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты.
- 6.3. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности



6.4. Анализ микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха.

6.5. Сетевая экономика как фактор, определяющий условия в отрасли.

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003.(Гл.3-5, Гл.10).
2. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Часть 2, Гл.3-6, Гл.7-8, Гл.11-15)

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.5, Гл.9-10).
2. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент *малых и средних предприятий предприятий*. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл.4 стр.91-118).
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.3, Гл.5)
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть III, гл.1-3).
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. (Гл.3-5).
7. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.3-4, Гл.10).
8. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
9. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть II-III).
10. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001. (Гл.8).
11. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006. (Гл. 3, 5,6).

Раздел III. Стратегический анализ внутренней среды фирмы

Тема 7. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы

7.1. Диагностика компании: цели, принципы и методы. Идентификация проблем. Определение стратегических факторов и оценочных показателей.

7.2 Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

7.3. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Методика SNW-анализа.

7.4. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании

8.1. Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.



8.2. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матриц портфельного анализа.

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.4-5, Гл.10).
2. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Гл.7-8, Гл.11-15).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.5, Гл.9-10).
2. Аналоуи Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент *малых и средних предприятий предприятий*. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл. 4 стр. 119-139).
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть III).
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.3, Гл.5).
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. (Гл.4-5).
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.3-4, Гл.10).
7. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть III).
9. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001. (Гл.8).
10. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006. (Гл. 4,7,8).

Раздел IV. Выбор и реализация стратегии

Тема 9. Подходы и методы стратегического выбора.

9.1. Методология стратегического выбора. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.

9.2. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа.

9.3. Определение и выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе конкурентной стратегии.

9.4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями.

Основная литература:

3. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.4, Гл.7-9).
4. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Гл.8, Гл.14-15).

Дополнительная литература:



12. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.2).
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. (Гл.8).
14. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.4).

Тема 10. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.

10.1. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

10.2. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.

10.3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

10.4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).

Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.10-13).
2. Дэвид А. АAKER. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Часть 4).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Часть 2).
2. Аналоуи Ф, Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., Юнити, 2005. (Гл.7,8).
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.5).
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.6).
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. (Гл.9,10).
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.5).
7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002.
8. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001. (Гл.9-13).



Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Базовые учебники:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003.
2. Дэвид А. АAKER. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2007.

Основная литература:

1. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Дополнительная литература и литература для самостоятельного изучения:

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. ИД «ПИТЕР», 2009.
5. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент *малых и средних предприятий предприятий*. Изд-во «ЮНИТИ», 2005.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.
8. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
9. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
10. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
11. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
12. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М., 1998.
13. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 2012.
15. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
16. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002.
17. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2006.
18. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
19. Реформирование и реструктурирование предприятий. Москва, Изд-во «ПРИОР», 1998.
20. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
21. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
22. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001.
23. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006.
24. Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. ИНФРА-М и Экономический факультет МГУ, 1997.
25. Crossan M.M., Fry J.N., Killing J.P. (2005) Strategic analysis and action - Prentice Hall International Inc.
26. David F. R. (2005) Strategic Management. - Prentice Hall International Inc.



27. Grant R.M. (2002) Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall.
28. Whittington R. (2005) What is strategy – and does it matter? Reprinted 2005 by Thomson Learning.

Оценочные средства для текущего контроля и итоговой аттестации студента

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов для самопроверки знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
2. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
3. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмерджентной) стратегии. В чем их различие? (проиллюстрируйте свой ответ примером из кейса «Дмитровский трикотаж»).
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
5. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? Дайте определение стратегического менеджмента.
6. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социо – культурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
7. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?
8. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
9. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
10. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.

Примеры открытых вопросов по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Этапы развития систем управления: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.
2. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.
3. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование). Концепция «5 П» стратегии Минцберга.
4. Иерархия стратегий предприятия. Особенности и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.
5. Критерии и показатели привлекательности отрасли. Построение «профиля» отрасли.
6. Позиционирование бизнеса и его связь с ключевыми компетенциями, обоснование решений по стратегическому позиционированию компании.
7. Стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Состав задач и используемые инструменты.



8. Корпоративная миссия, философия и видение организации. Согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации.
9. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе организации.
10. Цели и основные этапы портфельного анализа. Преимущества и недостатки матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey).

Примеры тестовых заданий по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Теоретический материал, изложенный в лекциях конкретизируется на практических занятиях в процессе кейс-анализа. Текущий контроль знаний студентов осуществляется на основе устных опросов и выполнения письменной контрольной работы (по окончании 1-го модуля). В контрольное задание могут быть включены, как открытые вопросы, так и вопросы с множественными вариантами ответов (тесты). Примеры тестов, используемых для проверки знаний студентов, по соответствующим разделам и темам дисциплины приведены ниже:

1. Какой из перечисленных факторов не определяют конкурентную силу поставщика организации:
 - a. Уровень специализации поставщика
 - b. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
 - c. Темпы инфляции и нормы налогообложения
 - d. Все перечисленные факторы
2. Какой из следующих факторов можно отнести к политическим тенденциям:
 - a. возросший уровень образования
 - b. введение тарифов и патентов
 - c. инфляция, рецессия
 - d. возросшая автоматизация труда
 - e. возросшее число меньшинств
3. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок ориентирована на стратегию:
 - a. лидерство в издержках
 - b. диверсификация
 - c. фокусирование
 - d. дифференциация
4. Компания «Дормаш» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:
 - a. лидерство в издержках
 - b. диверсификация
 - c. фокусирование
 - d. дифференциация
5. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?
 - a. хороший дизайн.



- b. превосходящие конкурентов инновации
 - c. высокое качество
 - d. высокая эффективность
 - e. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания
6. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:
- a. концентрированного роста
 - b. концентрированного роста
 - c. интегрированного роста
 - d. диверсифицированного роста
 - e. сокращения
 - f. ликвидации

Домашнее задание

Домашнее задание должно быть выполнено с использованием фактического материала.

В качестве материала для кейса могут быть привлечены данные о конкретной компании, которая была местом производственной практики студента на предшествующей ступени обучения, данные о компании, опубликованные в СМИ, или на основе использования Интернет-ресурсов.

Пример вариантов домашнего задания:

Задание 1. Используя систему взвешенных оценок определить конкурентную силу компании и 2-х ближайших конкурентов.

Для этого определить перечень ключевых факторов успеха в рассматриваемой отрасли (не более 5-6). Провести оценку компании и конкурентов по всем основным показателям.

Задание 2. Определить внешние и внутренние группы влияния для организации и выделить на основании модели Менделоу наиболее значимые. Провести критический анализ миссии компании и уточнить формулировку на основе проведенного анализа стейкхолдеров.

Задание 3. Провести анализ внешней среды организации. Определить какие факторы макроокружения являются критическими для отрасли и конкретной организации (инфляция, ставка рефинансирования, уровень безработицы и т.п.). Какова тенденция их изменения и возможная реакция организации.

Критерии оценки домашнего задания:

1. Структурированность изложения материала - 0,15
2. Полнота изложения материала в соответствии с заявленной темой - 0,15
3. Логика и аргументированность изложения материала - 0,30
4. Наличие навыков практического использования теоретических положений и моделей и инструментов – 0,30
5. Дополнительные баллы за использование статистических материалов, схем, таблиц, графиков – 0,10

ИТОГО: 1,00



Критерии оценки презентации результатов домашнего задания:

1. Качество визуальной части презентации (слайды) – 0,25
2. Логика и полнота доклада – 0,25
3. Аргументированность и полнота ответов на вопросы – 0,5

ИТОГО: 1,00

Порядок формирования оценок по дисциплине

Форма проведения занятий – лекции, практические задания, разбор кейсов, тестов, групповая работа. Оценки итогового контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Результирующая оценка по дисциплине складывается из оценки за работу студента в аудитории, выполнения домашнего задания, оценки за выполнение контрольной работы как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих критериев относительной важности:

$W_{\text{накопит.1,2.}} = 0,4$; $W_{\text{к.р.}} = 0,6$; $W_{\text{дом. зад.}} = 0,6$;

О результирующая ср. (окр.) = $O_{\text{результир.1}} (O_{\text{накопит.1}} * W_{\text{накопит.1}} + O_{\text{к.р.}} * W_{\text{к.р.}}) + O_{\text{результир.2}} (O_{\text{накопит.2}} * W_{\text{накопит.2}} + O_{\text{дом. зад.}} * W_{\text{дом. зад.}})$

Дистанционная поддержка дисциплины.

Дистанционная поддержка дисциплины предусмотрена в форме размещения в LMS дополнительных заданий, тестов, вопросов для самостоятельной работы, а также консультаций.

Порядок проведения консультаций регламентируется расписанием, формируемым в соответствии с учебным планом. Такая форма работы предусматривает возможность обмена информацией с преподавателями для подготовки самостоятельных заданий и проработки наиболее сложных разделов курса.

Дистанционные ресурсы:

- eLearning Server (студенты получают логин и пароль для доступа на соответствующую страницу);
- Электронная почта (групповая или индивидуальная почта преподавателя), адрес которой указывается в расписании.

Материально - техническое обеспечение дисциплины

Мультимедийный проектор для лекций, раздаточные материалы для изучения лекционного материала.

Автор программы: _____ к.э.н., Подсыпанина Т.Д.