

Правительство Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

Факультет бизнеса и менеджмента

Магистерская программа «Маркетинг»

Программа дисциплины

«Практика управления портфелем бизнесов компании»

для направления 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра

Автор: доцент, к.т.н. Манин А.В. amanin@crm-design.ru

Одобрена на заседании кафедры стратегического маркетинга

Зав. кафедрой Третьяк О.А. _____ « ____ »

Академический руководитель МП Маркетинг

Слоев И.А., PhD

Москва, 2016 г.

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящий курс предназначен для слушателей магистерской программы «Менеджмент» и имеет своей целью обсуждение стратегических проблем управления в современных организациях. В основу курса положена динамика маркетинговой концепции управления, ее современные приоритеты, в первую очередь, повышающаяся роль сетевых форм взаимодействия компаний в рамках реализации их стратегической функции.

Курс предполагает успешное освоение слушателями курса “Стратегический менеджмент”, поскольку он продолжает и развивает теорию стратегического управления, делая акцент не на стратегических проблемах отдельных бизнес-единиц, а на стратегии современных корпораций в целом, анализе роли и вклада межфирменных взаимодействий в формирование устойчивых рыночных преимуществ. Ориентация на создание уникальных компетенций корпоративных центров по организации процесса межфирменных взаимодействий представлена в курсе в качестве ключевого элемента процесса создания стоимости на корпоративном уровне. Особое внимание уделяется организационным аспектам организации взаимодействия, необходимым ключевым компетенциям и способам реализации корпоративных стратегий взаимодействия компаний на рынке, механизмам ускорения процессов коммерциализации продуктов на разных типах рынков. Сетевое взаимодействие компаний рассматривается в качестве базы для создания условий доминирующего положения на рынке в долгосрочной перспективе.

Курс связан с учебными дисциплинами «Экономика фирмы», «Основы управления», «Маркетинг», «Маркетинговые стратегии».

Инструменты стратегического управления современных корпораций формируются на стыке теории организаций, маркетинга, стратегии и общего менеджмента. В этой связи в качестве основы курса выбран междисциплинарный подход.

Курс предназначен для углубленного изучения стратегий и форм межфирменных взаимодействий компаний по следующим направлениям:

- Исследование эволюции стратегий и форм межфирменных взаимодействий, что позволяет определить основные направления развития принципов корпоративного управления на современном этапе и перспективу;
- Углубленный анализ подходов и инструментов организации межфирменного взаимодействия на рынках разных типов;
- Практическое освоение инструментов и современных технологий корпоративного

управления;

- Детальное изучение конкретных примеров реализации межфирменных взаимодействий (включая их инновационные формы) на практике.

Основную цель курса составляет решение вопроса о стратегии и тактике участия компаний в межфирменных взаимодействиях. В том числе:

- Изучение структуры «портфеля» межфирменных взаимодействий: какие бизнесы должны находиться внутри компании? В каких отраслях, на каких этапах цепочки создания стоимости компания должна участвовать?
- Исследование изменений в сети взаимодействия: как/когда входить/выходить из бизнесов через партнерства/слияния/поглощения/внутреннее развитие?
- Анализ организации: Как должна быть организована компания для максимизации синергий от межфирменных взаимодействий? Как должна быть распределена ответственность по уровням корпоративного управления?

•

Учебная задача:

*После успешного окончания курса студенты будут **знать**:*

- концепцию стратегического управления взаимодействием компаний на уровне корпорации, направление эволюции этой концепции, основные элементы современной теории межфирменных взаимодействий;
- практику использования основных подходов и инструментов организации межфирменного взаимодействия на рынках разных типов;
- инструменты и современные технологии корпоративного управления;
- конкретные стратегии и источники долгосрочных рыночных преимуществ отдельных корпораций при реализации межфирменных взаимодействий (включая их инновационные формы) на практике.

*После успешного окончания курса студенты будут **уметь**:*

- разрабатывать и реализовывать корпоративные стратегии межфирменного взаимодействия;
- использовать методы и инструменты современных корпоративных стратегий;
- формировать единую систему управления взаимодействия компаниями на корпоративном уровне;
- оценивать кратко- и долговременные результаты стратегических изменений в конфигурации взаимодействия компаний

Формы организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), в основу которых положены: обсуждение основных подходов, направлений исследования, решение задач, анализ конкретных хозяйственных ситуаций, презентация проектов;
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала, анализу бизнес-кейсов, подготовке презентаций и групповых проектов;
- презентация проектов.

При проведении занятий используются активные методы обучения: дискуссии, анализ конкретных бизнес-кейсов/ситуаций, генерация идей. Большую роль отведено самостоятельной работе в группах на основе учебно-методического комплекса и использования интернет – источников.

Курс предлагается в качестве факультативного для студентов магистерских программ: «Менеджмент», рассчитан на 56 часов аудиторных занятий

II. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№, п/п	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары и практические занятия	
1	Введение. Стратегия межфирменных взаимодействий	21	2	5	14
2	Модели управления портфелем межфирменных взаимодействий	26	4	6	16
3	Роль корпоративного центра	21	2	5	14
4	Синергии и	21	2	5	14

	диверсификация				
5	Слияния и поглощения	21	2	5	14
6	Корпоративная реорганизация	21	2	5	14
7	Аутсорсинг и оффшоринг	21	2	5	14
	Итого	152	16	36	100

III. БАЗОВЫЙ УЧЕБНИК

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005.

IV. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Введение. Стратегия межфирменных взаимодействий

Содержание, значение и определение бизнес-стратегии. Базовые стратегии. Кривые полезности. Цепочка создания стоимости. Принципы анализа конкурентной среды. Анализ ресурсов. Критерии успешной бизнес-стратегии. Подходы к определению стратегии межфирменных взаимодействий. Соотношение уровней стратегии и организационной структуры. Определение корпоративного преимущества. Рынок капитала и стратегия межфирменных взаимодействий. Эволюционный подход к определению стратегии межфирменных взаимодействий. Основные темы стратегии межфирменных взаимодействий: композиция портфеля, изменение структуры портфеля, организация работы с портфелем активов.

Основная литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005. Ch. 15.

Тема 2. Модели управления портфелем межфирменных взаимодействий

История развития стратегии межфирменных взаимодействий. Причины бума диверсификации в 1950-1970 гг. Бум диверсификации, новые формы организации бизнеса и портфельное планирование. Матрица GE/McKinsey: предпосылки и выводы. Матрица BCG: предпосылки и выводы. Преимущества и недостатки моделей портфельного планирования. Причины изменения корпоративного фокуса в 1980-е гг. Корпоративная

реструктуризация, направленная на создание стоимости. Корпоративная стратегия в 1990-е гг. Ключевые компетенции. Новые формы межфирменных взаимодействий. Новое понимание диверсификации. Распределенная организация. Новый подход к управлению портфелем межфирменных взаимодействий: от конкуренции на рынках к конкуренции за корпоративный контроль. Три архетипа межфирменных взаимодействий и связанные с ними синергии. Методика анализа при принятии портфельных решений. Подход к оценке синергий от межфирменных взаимодействий.

Основная литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 15.

Corporate strategy: The quest for Parenting Advantage, Campbell, Goold and Alexander, Harvard Business Review, March-April, 1995

Дополнительная литература

How much does industry matter, really? McGahan & Porter. Strategic Management Journal, 1997

Тема 3. Роль корпоративного центра

Связь между стратегией межфирменных взаимодействий и организационной структурой корпоративного центра. Подход к определению полномочий. Ключевые направления создания стоимости в рамках межфирменных взаимодействий. Функции и модели организации корпоративного центра. Централизация vs децентрализация. Варианты портфельных стратегий. Издержки и выгоды корпоративного центра. Тесты для оценки успешности корпоративного центра. Выводы из анализа условий реализации корпоративного преимущества.

Основная литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 16.

From competitive advantage to corporate strategy, Porter, Harvard Business Review, May-June, 1987

Creating corporate advantage, Collis and Montgomery, Harvard Business Review, May-June, 1998

Value acceleration: Lessons from PE masters, Rogers, Holland and Haas, Harvard Business Review, September-October, 1998

Desperately Seeking Synergy, Goold and Campbell, Harvard Business Review, September-October, 1998

Тема 4. Синергии и диверсификация

Определение синергий. Уровни создания стоимости и подход к управлению. Методики анализа синергий. Подходы к классификации синергий по источникам возникновения. Горизонтальные, вертикальные и управленческие синергии. Консолидация, комбинация и ко-специализация. Корпоративные примеры синергетических эффектов в межфирменных взаимодействиях разных типов. Возможные стратегии по вхождению в новый бизнес. Внутреннее vs внешнее развитие. Органический vs неорганический рост. Роль альянсов. Критерии выбора оптимальной формы межфирменного взаимодействия. Определение связанных бизнесов. «Стратегия управления хаосом». Портфельная стратегия для отраслей с повышенным уровнем неопределенности. Стратегии в условиях радикальных рыночных изменений. Организация в условиях радикальных рыночных изменений.

Основная литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 15.

Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Dierickx I., Cool K., Management Science, December 1989, 35, 12

Does diversification cause the diversification discount?, Villalonga, Financial Management, Summer 2004

Дополнительная литература

Strategy at the edge of chaos, McKinsey Quarterly, 1997, 1

Just-in-time strategy for a turbulent world, McKinsey Quarterly, 2002, Special edition: Risk and Resilience

Тема 5. Слияния и поглощения

Эффект слияний и поглощений на капитализацию компаний: результаты компаративных исследований. Процесс проведения процедуры слияния/поглощения. Критерии отбора целей для поглощения. Среда проведения слияний и поглощений. Критерии успешности. Ключевые вопросы при проведении слияний и поглощений. Целевая модель интегрированного бизнеса. Методы повышения объективности в оценке бизнеса при слиянии и поглощении. Организационная структура работы по слияниям и поглощениям.

Подходы к выбору оптимальной организации слияний и поглощений. Подходы к интеграции после слияния и поглощения. Этапы организационной интеграции. Фундаментальный выбор между сотрудничеством и автономией. Культурная интеграция. Зависимость типа сделки и типа синергий. Анализ причин низкой эффективности слияний и поглощений. Слияния и поглощения в высокотехнологических отраслях. Критерии выбора между слиянием и поглощением и альянсом. Критерии определения уровня участия в собственности.

Основная
литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 16.

Choosing equity stakes in technology sourcing relationships, Kale P., Puranam P., California Management Review, Spring 2004, 46, 3

Deals without Delusions, Lovallo D., Viguerie P., Uhlener R., Horn J. Harvard Business Review, December 2007

When to ally & When to acquire, Dyer J., Kale P., Singh H. Harvard Business Review, July-August 2004

Тема 5. Корпоративная реорганизация

Корпоративная реорганизация: между централизацией и децентрализацией. Подходы к организационным изменениям. Критерии оценки успешности организации и организационного дизайна. Роль формальной и неформальной организации. Базовые организационные механизмы координации синергий. Ограничения при проведении организационного дизайна. Дилемма организационного дизайна. Стандартные организационные структуры: определение и ограничения. Влияние неформальной организации на динамику корпоративной реорганизации.

Основная
литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 17.

Designing Effective Organizations, Goold & Campbell, Jossey-Bass, 2002, Ch 4

Тема 6. Аутсорсинг и оффшоринг

Корпоративные вехи развития аутсорсинга. Ключевые и критические процессы. Процесс принятия решений по поводу аутсорсинга. Аутсорсинг и конкурентное преимущество. Границы фирмы и транзакционные издержки. Издержки контрактации, управления

взаимодействием, перехода к аутсорсингу. Основные вопросы аутсорсинга. Управление знаниями при аутсорсинге. Системная зависимость, ригидность процессов и аутсорсинг. Оффшоринг.

Основная литература

Grant R. Contemporary strategic Analysis. Blackwell Publishing, 2005, Ch 17.

Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous? Chesbrough H., Teece D. Harvard Business Review, August 2002

How to think strategically about outsourcing, Craumer M., Harvard Management Update, May 2002

V. ТЕМАТИКА ЗАДАНИЙ ПО РАЗЛИЧНЫМ ФОРМАМ КОНТРОЛЯ

Предусматривается выполнение студентами на семинарах и практических занятиях аудиторных заданий, предусматривающих:

- Анализ ситуаций принятия решений в области межфирменных взаимодействий по материалам конкретных практических ситуаций (кейсов) по каждой из тем учебного курса
- Сопоставление альтернативных моделей построения корпоративного центра на основе критериев корпоративного преимущества
- Обоснование решения по аутсорсингу и оффшорингу на основе анализа ключевых и критических процессов
- Ответы на вопросы по пройденным темам

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Определение корпоративного преимущества. Рынок капитала и стратегия межфирменных взаимодействий.
2. Основные темы стратегии межфирменных взаимодействий
3. История развития стратегии межфирменных взаимодействий.
4. Преимущества и недостатки моделей портфельного планирования.
5. Ключевые компетенции.
6. Три архетипа межфирменных взаимодействий и связанные с ними синергии.

7. Методика анализа при принятии портфельных решений.
8. Подход к оценке синергий от межфирменных взаимодействий.
9. Связь между стратегией межфирменных взаимодействий и организационной структурой корпоративного центра.
10. Функции и модели организации корпоративного центра.
11. Варианты портфельных стратегий.
12. Тесты для оценки успешности корпоративного центра.
13. Определение и методики анализа синергий. Подходы к классификации синергий по источникам возникновения.
14. Консолидация, комбинация и ко-специализация.
15. Возможные стратегии по вхождению в новый бизнес.
16. Внутреннее vs внешнее развитие.
17. Критерии выбора оптимальной формы межфирменного взаимодействия.
18. Портфельная стратегия для отраслей повышенным уровнем неопределенности.
19. Стратегии в условиях радикальных рыночных изменений.
20. Процесс проведения процедуры слияния/поглощения.
21. Ключевые вопросы при проведении слияний и поглощений.
22. Методы повышения объективности в оценке бизнеса при слиянии и поглощении.
23. Подходы к выбору оптимальной организации слияний и поглощений.
24. Подходы к интеграции после слияния и поглощения.
25. Этапы организационной интеграции.
26. Фундаментальный выбор между сотрудничеством и автономией.
27. Зависимость типа сделки и типа синергий.
28. Критерии выбора между слиянием и поглощением и альянсом.
29. Критерии определения уровня участия в собственности.
30. Критерии оценки успешности организации и организационного дизайна.
31. Базовые организационные механизмы координации синергий.
32. Ограничения при проведении организационного дизайна.

33. Дилемма организационного дизайна.
34. Влияние неформальной организации на динамику корпоративной реорганизации.
35. Ключевые и критические процессы.
36. Процесс принятия решений по поводу аутсорсинга.
37. Аутсорсинг и конкурентное преимущество.
38. Границы фирмы и транзакционные издержки.
39. Основные вопросы аутсорсинга.
40. Управление знаниями при аутсорсинге. Системная зависимость, ригидность процессов и аутсорсинг.

VI. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Формы организации учебного процесса:

- Лекционные занятия
- Работа в группах, подготовка и презентация проектов
- Самостоятельная работа по освоению теоретического материала и подготовке домашних заданий
- Участие в дискуссиях по темам и анализ бизнес-кейсов

При проведении занятий используются активные методы обучения: дискуссии, анализ конкретных бизнес-кейсов/ситуаций, генерация идей. Большую роль отведено самостоятельной работе в группах на основе дополнительных учебно-методических материалов и использования интернет – источников.

Рейтинговая система оценки знаний студентов

Текущий контроль: по результатам выполнения групповых проектов и текущих заданий в ходе практических занятий (включающих анализ кейсов, ответы на вопросы), выполнение которых предусмотрено графиком учебного процесса.

Итоговый контроль знаний: в форме зачета, включающего оценку знаний по основным темам курса.

Итоговая оценка по учебной дисциплине складывается из следующих элементов:

1. Работа на практических занятиях

2. Письменная зачетная работа (два академических часа)
3. Подготовка и презентация группового проекта

Итоговая оценка знаний и полученных навыков является обобщением результатов выполненных студентом работ и их презентации, зачетной работы. Для оценки по 10-балльной шкале общая сумма баллов (за работу на практических занятиях и семинара – 20 баллов; за зачетную работу – 30 баллов; за групповой проект – 50 баллов) делится на 10.