

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента

Департамент менеджмента

**Рабочая программа дисциплины
Стратегический менеджмент**

для образовательной программы Менеджмент
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
уровень бакалавр

Разработчик программы
Веретённик Е.В., преподаватель, veretennik@hse.ru
Шилов П.Г., к.э.н., доцент
Согласована начальником ОСУП

«1» сентября 2016 г.

Бойко К.А. _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«06» сентября 2016 г., № протокола _____ 1 _____

Академический руководитель образовательной программы

Грищенко Т.Ю. _____

Санкт-Петербург, 2016

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



1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая рабочая программа дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента, а также определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину «Стратегический менеджмент», учебных ассистентов и студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, обучающихся по образовательной программе Менеджмент.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ <https://spb.hse.ru/data/2015/09/30/1321438093/38.03.02%20Менеджмент.pdf> ;
- Образовательной программой 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриат).
- Рабочим учебным планом университета по образовательной программе Менеджмент

2 Цели освоения дисциплины

Данная дисциплина обеспечивает изучение основных подходов, моделей и инструментов стратегического управления. Главной целью является обучение навыкам полноценного поэтапного анализа среды для коммерческих и некоммерческих проектов и организаций, навыкам диагностики, оценки эффективности системы стратегического управления в рамках соответствующих объектов изучения. По итогам изучения дисциплины студенты должны иметь систематизированное понимание отличия стратегического менеджмента от системы управления «здесь и сейчас» (неосознанное, тактическое управление по возникающим проблемам), должны уметь подобрать инструмент анализа для специфики среды или проблемной ситуации и, безусловно, должны быть в состоянии грамотно его адаптировать под ситуацию, найти соответствующие источники данных и провести полноценный анализ, выводы которого будут приемлемы для принятия управленческого решения.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Уровни формирования компетенций:

РБ - ресурсная база, в основном теоретические и предметные основы (знания, умения)

СД - способы деятельности, составляющие практическое ядро данной компетенции

МЦ - мотивационно-ценностная составляющая, отражает степень осознания ценности компетенции человеком и готовность ее использовать

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|--|---------------|----------------------------------|---|---|---|
| Способен выявлять научную сущность проблем в профессиональной области. | УК-2 | РБ/СД/МЦ | Умеет диагностировать объект и предмет в проблемной ситуации, подходит к проектированию инструментов анализа с точки зрения критериев научности | Решение кейсов Самостоятельные работы Групповое обсуждение | Индивидуальный аналитический проект Решение кейса по миссии, видам стратегий |



| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|---|---------------|----------------------------------|---|---|--|
| Способен решать проблемы в профессиональной деятельности на основе анализа и синтеза | УК-3 | РБ/СД/МЦ | Знает существенные характеристики основных видов управленческих проблем, умеет подобрать, адаптировать и использовать предложенную альтернативу решения | Самостоятельная работа на предприятии Групповое обсуждение кейсов | Аналитический проект (этап 1 и 2, а также все экспертные оценки) Интервью с руководителем проекта |
| Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности | УК-4 | РБ/СД/МЦ | Понимает разницу в видах ресурсов, умеет считать основные показатели эффективности использования ресурсов | Решение заданий Обсуждение кейсов | Задача по анализу 20 ключевых финансовых показателей внутренней среды Аналитический проект |
| Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода) | УК-5 | РБ/СД/МЦ | Знает источники информации для проведения внешнего и внутреннего аудита, осознает достоинства и ограничения каждого | Решение заданий на семинарах Обсуждение на лекциях Самостоятельная работа | Аналитический проект (индивидуальный) Решение кейса по анализу границ рынка, определению доли рынка, анализу 20 показателей |
| Способен вести исследовательскую деятельность, включая анализ проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку его качества | УК-6 | РБ/СД/МЦ | Способен подготовить полноценное содержательное техническое задание на исследование рынка, умеет самостоятельно разработать программу исследования и реализовать ее | Домашняя работа Групповое обсуждение | Кейс по анализу границ рынка Анализ и сравнение бизнес-моделей |



| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|---|---------------|----------------------------------|--|---|--|
| Способен работать в команде | УК-7 | РБ/СД/МЦ | Осознает свою роль в команде по модели Белбина, умеет организовать остальных участников | Групповые обсуждения Деловая игра Совместные домашние задания | Домашнее задание по анализу бизнес-моделей Обсуждение конкурентного анализа на семинарских занятиях |
| Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения | УК-8 | РБ/СД/МЦ | Умеет подобрать нужное содержание и формат представления материала, конструктивно критикует, умеет обосновать свою позицию | Презентации и рефер review по аналитическому проекту, книгам | Интервью с руководителем, получение экспертных оценок, презентация книги |
| Осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности | ПК-1 | РБ И МЦ | Знаком с основными причинами использования стратегического планирования в деятельности организации, транслирует важность ценности организованного продвижения партнерам по команде/проекту | Деловая игра Интервью (полевое исследование) | Проведение интервью с руководителями Участие в деловой игре по изменениям в организации |
| Способен предложить организационно - управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений | ПК-2 | РБ/СД/МЦ | Знает инструменты сравнения альтернативных решений, умеет рассчитать стоимость внедрения того или иного решения | Кейсы Групповые обсуждения | Аналитическая работа Кейс Колесо изменений Анализ бизнес моделей |
| Способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности | ПК-3 | СД И МЦ | Знаком с системой нормативных документов, регламентирующих деятельность организации по оп- | Решение кейсов | Аналитическая работа (анализ макросреды) |



| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|--|---------------|----------------------------------|--|---|--|
| | | | ределенному профилю. Знает источники информации по прецедентным делам в рамках данных НПА. Умеет оценивать угрозы и возможности со стороны правового контекста | | |
| Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности | ПК-10 | РБ И МЦ | Знает основные виды и категории стейкхолдеров, умеет диагностировать их интересы и соответствующим образом корректировать стратегию компании | Решение кейсов | Кейс Колесо изменений |
| Способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления | ПК-18 | РБ/СД/МЦ | Знает основные этапы проведения анализа внешней среды (макроконтекста), понимает направление воздействия факторов на деятельность компании, умеет оценивать значимость фактора в стратегическом планировании | Самостоятельная работа Групповые обсуждения Peer review | Аналитическая работа (анализ макросреды) |
| Способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса | ПК-19 | РБ/СД/МЦ | Умеет проводить анализ сегмента рынка – определять его границы, объем, динамику и другие характеристики | Самостоятельная работа Решение задач на семинарах Домашнее задание | Задача на расчет доли рынка и границ рынка Аналитическая работа, этап 2 |
| Способен проводить анализ конкурентной среды | ПК-20 | РБ/СД/МЦ | Знает основные матрицы конкурентного анализа среды, умеет со- | Решение задач на семинарах Самостоятельная работа | Аналитическая работа, этап 2 (анализ конкурентов) |



| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|---|---------------|----------------------------------|---|---|--|
| | | | поставлять полученные результаты, владеет инструментами сравнительного стратегического анализа | | Анализ бизнес модели |
| Способен проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений | ПК-25 | РБ/СД/МЦ | Знает основы анализа внутренней и внешней среды, swot, pest, умеет систематизировать и экспертно оценить значимость факторов среды | Решение задач на семинарах Самостоятельная работа | Аналитическая работа, этап 2 (срп, efe, ife матрицы) Анализ бизнес модели |
| Способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею | ПК-27 | РБ/СД/МЦ | Знает понятие цепочки ценности, умеет составлять и сравнивать цепочки по модели Портера, умеет отличать бизнес-модели по классификации МПТ, знает и умеет изображать канву бизнес модели по Остервальду | Самостоятельная работа Презентации Групповой проект | Анализ бизнес модели |
| Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности | ПК-29 | РБ/СД/МЦ | Знает основы анализа внутренней и внешней среды, swot, pest, умеет систематизировать и экспертно оценить значимость факторов среды | Решение задач на семинарах Самостоятельная работа | Аналитическая работа, этап 2 (срп, efe, ife матрицы) Анализ бизнес модели |
| Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных исследовательских задач | ПК-31 | РБ И МЦ | Знает источники информации для проведения внешнего и внутреннего аудита, осознает достоинства и ограничения каждого | Решение заданий на семинарах Обсуждение на лекциях Самостоятельная работа | Аналитический проект (индивидуальный) Решение кейса по анализу границ рынка, определению доли рынка, анализу 20 показателей |



| Компетенция | Код по ОС ВШЭ | Уровень формирования компетенции | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции | Форма контроля уровня сформированности компетенции |
|--|---------------|----------------------------------|---|---|---|
| Способен выбрать инструментальные средства для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы | ПК-32 | РБ И МЦ | Способен подготовить полноценное содержательное техническое задание на исследование рынка, умеет самостоятельно разработать программу исследования и реализовать ее | Домашняя работа Групповое обсуждение | Кейс по анализу границ рынка Анализ и сравнение бизнес-моделей |
| Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии | ПК-35 | СД И МЦ | Владеет навыками работы в SPSS, MS Excel, навыками поиска информации в СПАРК, Datastream | Домашние задания | Аналитический проект Анализ бизнес-модели |

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к обязательной части дисциплин профессионального цикла 4 года обучения.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Количественные и качественные методы принятия управленческих решений
- Методы научных исследований в менеджменте
- Управление человеческими ресурсами
- Финансовый менеджмент

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Понимание структуры финансового анализа в компании, умение его проводить
- Уверенное владение инструментами анализа данных и понимание системы бухгалтерской отчетности
- Умение проводить анализ среды организации
- Умение проектировать решение управленческой проблемы с учетом ресурсом организации

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Управление проектами
- Бизнес-планирование
- Международный маркетинг



- Производственная практика
- Выпускная квалификационная работа

5 Тематический план учебной дисциплины

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ - 5 зачетных единиц

| № | Название раздела | Всего часов | Аудиторные часы | | | Самостоятельная работа |
|-------|--|-------------|-----------------|----------|----------------------|------------------------|
| | | | Лекции | Семинары | Практические занятия | |
| 1 | Тема 1. Основные понятия стратегического менеджмента | 18 | 2 | 6 | 0 | 10 |
| 2 | Тема 2. Миссия и видение организации | 20 | 4 | 2 | 0 | 14 |
| 3 | Тема 3. Анализ среды организации в рамках процесса формирования стратегии | 44 | 8 | 6 | 0 | 30 |
| 4 | Тема 4. Содержание и факторы, определяющие стратегию организации | 18 | 4 | 4 | 0 | 10 |
| 5 | Тема 5. Стратегическое позиционирование (виды стратегий) | 20 | 2 | 2 | 0 | 16 |
| 6 | Тема 6. Вертикальная интеграция и диверсификация. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании | 14 | 2 | 2 | 0 | 10 |
| 7 | Тема 7. Организация стратегического контроля. Реализация стратегии | 28 | 4 | 4 | 0 | 20 |
| 8 | Тема 8. Управление изменениями как существенная часть процесса стратегического планирования | 18 | 2 | 2 | 0 | 14 |
| ИТОГО | | 180 | 28 | 28 | 0 | 124 |

6 Формы контроля знаний студентов

| Тип контроля | Форма контроля | Модули | | Параметры |
|--------------|--|--------|---|--|
| | | 1 | 2 | |
| Текущий | Домашнее задание №1 | * | * | Эссе по стратегемам, 10% от оценки накопленной. Правила подготовки указаны в разделе 7 |
| | Домашнее задание №2 | | | Письменная аналитическая работа, детали указаны в разделе ниже. Сдается к 10 декабря. Срок проверки – 2 недели. Суммарно 50 баллов в накопительную систему. 10% от итоговой накопительной оценки |
| | Самостоятельная работа, активность на занятиях | | | Решение кейсов, подготовка презентаций, задач – суммарно 80% от накопительной оценки. Начисляются оценки |



| | | | | |
|----------|---------|--|---|--|
| | | | | в особой балльной системе, перевод которой дан в 7 разделе |
| Итоговый | Экзамен | | * | Тестирование, 30 вопросов – закрытого и открытого форматов, с множественным и единственным вариантом ответа. 45 минут на выполнение. Тестирование индивидуальное, пользоваться конспектами и вспомогательными материалами (в т.ч. электронными) не разрешается. Тестирование проводится в бумажном формате, без использования LMS. |

7 Критерии оценки знаний, навыков

В ходе текущего контроля студент должен продемонстрировать понимание основ стратегического управления, способность учитывать последствия управленческих решений и действий, способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, знание экономических основ поведения организаций, наличие представления о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли, умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели.

Студент может получить накопительную оценку за счет выполнения домашних заданий (№1 и №2) и за счет активности на занятиях и выполнения самостоятельных работ.

Домашнее задание №1 - Используя материалы, вы изучите классические 36 китайских стратегем (хитроумные планы для решения различного рода задач):

- 1) Зенгер Х. фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать.
- 2) В.В. Малявин "Искусство управления"
- 3) В. Тарасов Искусство управленческой борьбы
- 4) А.И. Воеводин "Стратегемы - стратегии войны, манипуляции, обмана"
- 5) Т. Клири "Японское искусство войны. Постигжение стратегии"
- 6) <http://chugreev.ru/stratagem/stratagem.html>
- 7) <https://www.youtube.com/watch?v=TK0sdkEYnlo>
- 8) <http://www.elitarium.ru/stratagemy-prevoshodstva>

Выполните по итогам изучения материала следующее задание:

Подготовьте краткое эссе (аналитическое соображение) о том, как в вашем опыте взаимодействия с людьми, в рабочих процессах, реализовывались (осознанно или нет) стратегемы (любая из 36, можно несколько). Подумайте о ситуациях, когда вы бы предпочли решить вопрос так, как предлагается в стратегеме, а не так, как поступили вы.

Объем ожидается до 5000 знаков.

НАПОМИНАНИЕ (ЧТО ТАКОЕ ЭССЕ):

Эссе - это небольшой текст, литературный жанр которого представляет собой аргументированное интеллектуальное размышление над какой-либо темой или проблемой, предполагающее наличие индивидуальной позиции автора.

Особенность эссе – свободная композиция текста, по своей природе оно устроено так, что не терпит формальных рамок изложения. Но, свободное по композиции, эссе должно обладать внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью суждений, в которых выражена позиция автора.

Жесткой структуры у эссе нет, но возможна следующая логика изложения мыслей:

1. Тема работы. Тема эссе отражает в себе проблему и мотивирует к размышлению.
2. Вступление. Вступление строится так, чтобы сфокусировать внимание читателей на проблеме.
3. Основная часть. Мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме тезисов. Каждая мысль подкрепляется доказательствами - за тезисом следуют аргументы. Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.
4. Заключение. Заключение резюмирует мнение автора.

Эссе свойственна непринужденность повествования и разговорная интонация. Сочинение в жанре эссе требует от автора не только продемонстрировать свои знания, но и сделать акцент на собственных чувствах и переживаниях. В содержании эссе ценится самостоятельность и оригинальность мышления, а также умение автора аргументировать свою позицию.

Критерии оценивания эссе (максимум 10 баллов)

- Содержание и логическая организация эссе (соответствие поставленной задаче, полнота раскрытия содержания)
 - o максимум 3[1] балла
- Рефлексивность (обоснованность и осмысленность тезисов)
 - o максимум 3 балла
- Творческий компонент (нестандартная аргументация, необычная форма и др.)
 - o максимум 3 балла
- Бонус-балл (что-то, что удивило / поразило / восхитило оценивающего эксперта)
 - o 1 бонус-балл

[1] Правила начисления баллов:

- 0 - плохо
- 1 - скорее плохо, чем хорошо
- 2 - скорее хорошо, чем плохо
- 3 - хорошо

Домашнее задание №2 подразумевает подготовку письменного аналитического отчета (работы), детали которой указаны в разделе 10. За это задание студент может получить 10% от накопительной оценки. Задание оценивается в 50 баллов, перевод этих баллов в 10-балльную оценку осуществляется так: 46-50 баллов – 10, 41-45 баллов – 9, 36-40 баллов – 8, 31-35 баллов – 7, 26-30 баллов – 6, 21-25 баллов – 5, 16-20 баллов – 4, 11-15 баллов – 3, 6-10 баллов – 2, 1-5 баллов – 1.

В рамках текущего контроля успеваемости действует накопительная система баллов. За каждое из заданий студент имеет возможность получить определенное число баллов, которое указано в тематическом плане дисциплины. По итогам всех семинарских занятий, а также по итогам выпол-



нения всех самостоятельных и домашних работ студент получает определенную сумму баллов, которая переводится в стандартную десятибалльную шкалу.

К списку заданий, которые выполняются на занятиях и самостоятельно студентов дома относятся следующие задания из Содержания дисциплины (раздел 8):

- Выступление по книге (10 баллов);
- Дневник по книгам (20 баллов);
- Интервью с руководителем или контрольные вопросы (10 баллов);
- Решение кейсов (10 баллов за каждый);
- Групповые обсуждения миссии (5 баллов за каждое) и другие задания.

Баллы округляются арифметическим способом (например, 59,9 – это 60 баллов, а 59,49 – это 59 баллов). Таблица перевода баллов в накопительную оценку представлена ниже.

| Сумма баллов по накопительной системе курса | Накопительная оценка по 10-балльной шкале |
|---|---|
| 150 и более баллов | 10 |
| 135-149 баллов | 9 |
| 120-134 баллов | 8 |
| 105-119 баллов | 7 |
| 90-104 балла | 6 |
| 75-89 баллов | 5 |
| 60-74 балла | 4 |
| 45-59 баллов | 3 |
| 30-44 балла | 2 |
| 0-29 баллов | 1 |

В ходе итогового контроля студент должен продемонстрировать знание основных характеристик школ стратегического менеджмента, понимание закономерностей построения стратегии организации, знание методов, моделей и инструментов стратегического менеджмента, изученных в ходе учебного процесса.

Оценка итогового контроля выставляется по 10-балльной системе. Экзамен проводится в формате тестирования (в бумажном виде, без использования электронной системы LMS). Шкала перевода правильных ответов в баллы за экзамен представлена ниже.

| Количество правильных ответов | Оценка за экзамен |
|-------------------------------|-------------------|
| 28-30 | 10 |
| 25-27 | 9 |
| 22-24 | 8 |
| 19-21 | 7 |
| 16-18 | 6 |
| 13-15 | 5 |
| 10-12 | 4 |
| 7-9 | 3 |
| 4-6 | 2 |
| 1-3 | 1 |

8 Содержание дисциплины

| Наименование темы | Основные блоки для обсуждения в рамках темы | Задания в рамках темы (лекции и семинары) |
|----------------------|---|---|
| Тема 1. Основные по- | Лекция 1 - Основные понятия курса. Эволюция | Семинар 1 |



| | | |
|--|--|--|
| Понятия стратегического менеджмента | <p>систем планирования и управления по И. Ансоффу. 3 классических подхода к управлению – процессный, ситуационный и системный. Цели и задачи стратегического менеджмента. 5П Стратегии по Г. Минцбергу. Исторический контекст стратегического управления. Стратегемы как ловкий ход в модели Минцберга. Отличие стратегического управления от нестратегического</p> <p>Самостоятельное изучение – Школы стратегического менеджмента. История возникновения стратегического менеджмента. Школа планирования, школа дизайна, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента.</p> <p>Семинар 1 - Задачи курса. Требования к курсу и ожидания. Структура содержания и оценок по курсу.</p> <p>Семинар 2 – Общий вид процесса стратегического управления (Стратегическое сафари Г. Минцберга). Базовые виды стратегий по Минцбергу – планируемая, развивающаяся, нереализованная, продуманная, реализованная (схема развития). Что можно считать стратегическим решением, а что – нет.</p> <p>Семинар 3 - Стратегический крокодил – повторение основных понятий из части «Разработки стратегии». Количество и содержание этапов стратегического управления. Причины, по которым компании используют и не используют стратегический подход. Качества хорошего и плохого стратегического управления.</p> | <p>1) Эссе по стратегемам –10 баллов 2) Задание Негативный мозговой штурм – до 5 баллов (участие + выступление) 3) Задание на семинары с 7 по 14 – презентация книги – до 10 баллов</p> <p>Семинар 2 1) Игра «Строительство клумбы» - навык реакции на изменения как основной драйвер стратегических решений + письменная рефлексия – до 5 баллов (активность, выступления + записи) 2) Стратегический крокодил – до 5 баллов</p> <p>Семинар 3 1) Обсуждение 4-5 блоков вопросов по группам (2 балла), подготовка итоговой презентации с выводами (3 балла). 2) Домашние задания (2 на выбор): - Письменные ответы на контрольные вопросы – до 5 баллов - Быстрое интервью с руководителем о практике стратегического управления – до 5 баллов. Условия заданий прописаны в презентации Семинара 3. 3) Подготовка презентации по блокам вопросов – «Причины использования стратегического подхода», «Причины отказа от стратегического подхода», «Достинства стратегического управления» - до 5 баллов</p> |
| Тема 2. Миссия и видение организации | <p>Лекции 2 и 3 Формулирование видения. Видение как ВНАГ. Основные критерии для оценки формулировки видения. Компоненты правильного видения. Виды видения. Причины формулирования миссии, содержание миссии. Способы работы над миссией (разработка, переосмысление). Признаки хорошей миссии.</p> | <p>Семинар 4 1) Проектирование миссии по 10 параметрам (на лекции) – до 5 баллов 2) Проектирование миссии через сторителлинг – до 5 баллов 3) Задание Анализ компании (50 баллов), 1 этап – Анализ миссии и видения – 10 баллов</p> |
| Тема 3. Анализ среды организации в рамках процесса формирования стратегии | <p>Лекции 4 и 5 Общее содержание этапов стратегического управления. Влияние социальных, политических факторов и законодательства. Отраслевой и конкурентный анализ. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик. Основные движущие силы рынка. Карты стратегической группировки. Ключевые факторы успеха.</p> | <p>Семинар 5 1) Анализ конкурентной среды. Определение границ рынка, рыночного сегмента – 3 способа, работа в группах – до 10 баллов</p> <p>Семинар 6 1) Анализ конкурентной среды.</p> |



| | | |
|---|--|---|
| | <p>Принципы анализа факторов. Анализ стратегических позиций.</p> <p>Широкий контекст деятельности организации. Макроокружение. Инструмент анализа макроокружения – Pest-анализ, EFE матрица, СPM матрица.</p> <p>Лекции 6 и 7</p> <p>Узкий контекст деятельности организации. Устойчивые конкурентные преимущества. Корневые компетенции организации. Анализ внутренней среды. Ресурсный подход к анализу внутренней среды. Категории ресурсов организации. Организационная культура в формировании стратегии компании. Ключевые финансовые показатели, маркетинговые показатели. IFE матрица. SWOT – анализ.</p> | <p>Определение показателей объема рынка и рыночной доли (емкость) в натуральном и стоимостном выражениях – до 10 баллов</p> <p>Семинар 7</p> <p>1) Анализ внутренней среды (финансовый аспект) – анализ 20 показателей деятельности компании в динамической перспективе, определение сильных и слабых сторон – до 10 баллов</p> |
| <p>Тема 4. Содержание и факторы, определяющие стратегию организации</p> | <p>Лекция 8 и 9</p> <p>Основные этапы реализации стратегического планирования в компании. Основные организационные уровни разработки стратегии – корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная и оперативная стратегии. Принципы выделения самостоятельных бизнес-единиц. Горизонты оперативного и долгосрочного планирования. Цепочки ценностей. Виды и содержание бизнес-моделей (по Остервальду и Пинье). Современные бизнес-модели для интернет-компаний и российского рынка.</p> | <p>Семинар 8</p> <p>1) Обсуждение структуры процесса описания бизнес-модели организации, критериев оценки качества бизнес-модели – до 5 баллов</p> <p>2) Групповая работа – создание образа бизнес-модели определенной компании по модели Остервальда и Пинье, визуализация на флипчарте или А0 – до 10 баллов</p> <p>Семинар 9</p> <p>1) Анализ бизнес-моделей по разработанной системе критериев – до 10 баллов</p> |
| <p>Тема 5. Стратегическое позиционирование (виды стратегий).</p> | <p>Лекция 10</p> <p>Продуктово-рыночные стратегии. Выбор базовой стратегии одиночного бизнеса. Выбор стратегии инвестиций. Стратегии конкурентной борьбы для бизнеса в одной стратегической хозяйственной зоне. Стратегические ошибки.</p> <p>Основы позиционирования. Подходы к выбору стратегической позиции на рынке. Стратегическое позиционирование М. Портера. Дифференциация, ценовое лидерство и фокусирование.</p> <p>Значение конкурентного анализа. Стратегии конкуренции. Структура конкурентного анализа: параметры и показатели. Прямые и косвенные методы сбора информации для конкурентного анализа</p> | <p>Семинар 10</p> <p>1) Решение кейса на определение оптимальной стратегии позиционирования на рынке – до 10 баллов</p> <p>2) Построение стратегических карт – до 10 баллов</p> |
| <p>Тема 6. Вертикальная интеграция и диверсификация. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании.</p> | <p>Лекция 11</p> <p>Рост и развитие корпорации. Вертикальная интеграция. Диверсификация. Формы интеграции на практике. Влияние поглощений, слияний и интеграции на миссию, стратегию и организационную структуру. Основные ошибки при интеграции и диверсификации.</p> <p>Использование матричного анализа. Матрицы</p> | <p>Семинар 11</p> <p>1) Решение кейса – выбор оптимальной портфельной стратегии – до 5 баллов</p> <p>2) Решение задач по матричному анализу – БКГ, Маккинзи и другие – до 5 баллов</p> <p>3) Peer-review этапа работы по</p> |



| | | |
|--|--|---|
| | БКГ, МАККИНСЕЙ. Матрица эволюции (Хоффера). Стратегия входа на рынок. Стратегия ухода с рынка. Создание портфеля СЗХ. Выбор оптимального портфеля СЗХ. Корректировка стратегии. | анализу среды – до 10 баллов |
| Тема 7. Организация стратегического контроля. Реализация стратегии | Лекция 12 и 13 Ключевые задачи реализации стратегии. Системы поддержки планирования – CRM, BSC. Разработка и каскадирование ключевых показателей эффективности – KPI. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии. Документационное обеспечение реализации и контроля выполнения стратегии. Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля | Семинар 12 1) Разработка системы контроля выполнения стратегических планов – задание на семинаре – до 10 баллов Семинар 13 1) Задача по анализу ключевых показателей деятельности и схемы бизнес-процесса – до 10 баллов |
| Тема 8. Управление изменениями как существенная часть процесса стратегического планирования | Планируется лекция от приглашенного спикера в рамках обозначенной темы. Стратегии внедрения изменений в организации. Изменения как часть регулярной практики компаний (технологии scrum, agile). Работа с сопротивлениями изменениям - технологии | Семинар 14 1) Дневник по книгам – 20 баллов 2) Обратная связь по курсу – до 5 баллов |

9 Образовательные технологии

На занятиях используются различные виды образовательных технологий – деловые игры, решение и разбор кейсов, решение задач и групповые обсуждения. В рамках курса предусмотрено несколько встреч с представителями российских компаний (частных, коммерческих), также подразумевается, что у студентов в ходе выполнения части из заданий будут возможности провести интервью с сотрудниками и руководителями российских и зарубежных компаний.

10 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1 Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе текущего контроля

Примерные задачи для работы на семинарах:

1. Постройте достаточное количество карт стратегической группировки, определите зоны конкурентного соперничества.
2. Проведите диагностику соответствия содержания миссии и видения компании и структуры стратегических целей.
3. Сделайте предположения относительно различий в бизнес-моделях компании и ее основных конкурентов
4. Оцените конкурентную позицию фирмы. Определите характеристики границ рынка, на котором она работает. Рассчитайте объем рынка и долю компании на нем.
5. Исходя из необходимости изменения стратегии, с учетом сделанного исследования сделайте предположение о ключевой компетенции (устойчивой), целях и задачах компании.
7. Построить матрицу БКГ (рост/доля хозяйственного портфеля) для представленного набора СЗХ.

8. Построить матрицу Мак-Кинзи (привлекательность отрасли/конкурентная позиция) для представленного набора СЗХ

9. Для представленного кейса предложить набор стратегий и план их реализации. Оценить эффективность каждой стратегии с точки зрения устранения угроз, выявленных на этапе SWOT – анализа.

Содержание индивидуального аналитического задания (домашней работы):

Данное задание является индивидуальным. Студенты имеют возможность выполнять задание по этапам. За каждый из этапов начисляется определенное количество баллов, суммарное количество баллов за все этапы равняется 50. Для работы студент выбирает реальную компанию или проект (малый или средний бизнес) для анализа. Важным условием для работы является то, что по данной компании должен быть свободный доступ к данным (например, должна быть возможность провести интервью с сотрудниками или руководством компании).

В результате работы над данным заданием студенты должны научиться проводить последовательный и полноценный среды организации, а также диагностировать существующую бизнес-модель и выбранную стратегию действий на рынке.

Этап 1 – Анализ миссии и видения – 10 баллов

- 1) Из каких блоков состоит миссия организации?
- 2) К какому типу относится данная миссия?
- 3) Если у компании нет проявленной в виде отдельного документа миссии, то воспользуйтесь одним из трех инструментов (сторителлинг, блочная схема, анализ артефактов среды) и по итогам интервью с сотрудниками компании.

Этап 2 – Диагностика среды организации (внешняя и внутренняя среда) – 20 баллов

1) Анализ внешней среды – определение ключевых факторов среды дальнего окружения (в формате PESTLE анализа или EFE матрицы. Во втором случае требуется использование экспертной оценки со стороны сотрудников компании или экспертов из отрасли)

2) Анализ внешней среды – анализ конкурентной среды – определение границ рынка, на котором работает компания (по схеме с семинара), расчет емкости рынка в натуральном и стоимостном выражении за 2014-2016 года, определение структуры рынка (какое количество основных игроков на рынке, какие доли они занимают), полноценный анализ по модели 5 сил Портера, составление стратегических карт

3) Анализ внутренней среды – анализ ключевых факторов успеха компании (есть ли у компании устойчивые конкурентные преимущества, обосновать), анализ 20 ключевых показателей финансового блока, составление IFE матрицы по силам и слабостям организации (приветствуется экспертная оценка).

Этап 3 – Описание бизнес-модели компании по модели Остервальда и Пинье (описание 9 блоков по модели), определение типа бизнес-модели по классификации MIT (16 архетипов бизнес-моделей) – 10 баллов

Этап 4 – Анализ существующей стратегии компании – конкурентная стратегия, анализ портфеля, позиционирования – 10 баллов

- 1) Продуктово-рыночная матрица и вывод по ней
- 2) Матрица БКГ для продуктов или направлений деятельности компании
- 3) Матрица Маккинсей
- 4) Определить, к какому типу относится стратегия организации в рамках одного из направлений деятельности, дифференциации, интеграции и портфеля компании.

10.2 Примеры заданий итогового контроля

Список тем, которые будут представлены в вопросах на экзамене, состоит из следующих разделов:



1. Анализ среды организации
2. Принципы стратегического управления. Отличие стратегических решений от нестратегических.
3. Отличие финансовых и стратегических целей
4. Цикл стратегического управления
5. Уровни каскадирования стратегии
6. _____ компании
7. Анализ внешней среды
8. Анализ внутренней среды
9. Анализ конкурентной позиции компании
10. Анализ рынка
11. Факторы внешнего окружения компании PEST-анализ
12. Модель 5 сил Портера
13. Входные барьеры в отрасль
14. _____ информации
15. Анализ ключевых факторов успеха
16. -
17. Анализ продуктов. Матрица BCG
18. SWOT-анализ
- 19.
20. Видение компании – разработка и виды, назначение
21. Разработка и виды миссий
- 22.
23. _____ . Портфельные стратегии.
24. Матрица Мак Кинзи. Матрица DPM
25. Матрица CPM, EFE, IFE
26. Модель SPACE
27. Матрица Ансоффа. Конкурентные стратегии
28. Механизм формирования стратегических альтернатив Метод Саати
29. Сценарное планирование
30. Этапы разработки стратегического плана компании Стратегические карты
31. Стратегические цели и ключевые показатели результативности KPI компании
32. Условия успешной реализации стратегии Причины неудач при реализации стратегии
Управление по целям
33. Сбалансированная система показателей
34. Внедрение и управление изменениями
35. Стадии процесса организационных изменений
36. Управление организационными изменениями
37. Методики осуществления перестроек в организации Управление сопротивлением организационным изменениям Причины сопротивления изменениям. Лидеры изменений в организациях

11 Порядок формирования оценок по дисциплине

Накопленная оценка по дисциплине рассчитывается с помощью шкалы перевода суммы баллов за различные формы текущей активности (активность на занятиях, самостоятельные работы и другие)

$$O_{\text{накопленная}} = 0,1 * \text{Домашнее задание №1} + 0,1 * \text{Домашнее задание №2} + 0,8 * \text{Накопленный балл}$$

Домашнее задание – оценки за первое и второе домашние задание, в 10 балльной шкале

Накопленный балл – переведенная в 10-балльную шкалу оценка за все формы самостоятельной работы и активности на занятиях. Таблица перевода накопленной балльной оценки в 10-балльную шкалу представлена выше.

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: арифметический

Результирующая оценка по дисциплине (которая идет в диплом) рассчитывается следующим образом:

$$O_{результ} = 0,7 * O_{накопл} + 0,3 * O_{экзамен}, \text{ где}$$

$O_{накопл}$ – накопленная оценка по дисциплине

$O_{экзамен}$ – оценка за экзамен

Способ округления экзаменационной и результирующей оценок: в пользу студента.

12 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1 Основная литература

Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 400 с. Электронная версия в ресурсе znanium <http://proxylibrary.hse.ru:2144/bookread2.php?book=394645>

12.2 Дополнительная литература

- Аакер Дэвид, Стратегическое рыночное управление, 7-е изд: Пер. с англ. - СПб.: Питер. 2011 г.
- Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Питер, 2007.
- Айзенштат Р., Бир М. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии// Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
- Альстрэнд Б. Лэмпел Дж. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000.
- Альтшулер И., Городнов А., Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. СПб: Питер, 2011.
- Альтшулер И., Городнов А., Бизнес как система. Разговор по душам о ситуациях и понятиях. СПб: Питер, 2011.
- Альтшулер И., Городнов А., Диалектика бизнеса, СПб: Питер, 2011.
- Альтшулер И.Г. «Стратегическое управление на основе маркетингового анализа». 2006.
- Ансофф И. Стратегический менеджмент, Перевод с: Пер. с англ. Издательство: Питер, 2011.- 344 с.
- Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009.
- Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник Издательство: Инфра-М. Серия: Учебники для программы МВА, 2010. - 237 с.
- Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. Издательство: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М., ТЕИС, 2004.
- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М.: ТЕИС, 2004.
- Какаева А.Е., Дуненкова Е.Н. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: Учебное пособие. Издательство: Дело АНХ, 2010. - 176 с.
- Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Издательство: Олимп-Бизнес. Перевод с: Пер. с англ., 2007.- 512 с.
- Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса: Практическое пособие. Издательство: Результат и качество, 2005.- 512 с.
- Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издательство: Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008.
- Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Издательство: ГИППО. Перевод с: Пер. с англ., 2010.- 272 с.
- Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением: Пер. с англ. / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
- Кэнуэлл Д., Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Издательство: Баланс Бизнес Букс. Перевод с: Пер. с англ., 2005. – 440 с.
- Литвак А.Г. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров. 2013.
- Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь; Пер.с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 232 с.
- Максименко Л.С., Панасенко С.В., Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. Издательство: КноРус, 2011.- 496 с.
- Монден Я. Система менеджмента Тойоты. Перевод с: Пер. с англ. Издательство: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 216 с.
- Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 3-е издание. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
- Портер М. Конкуренция. Издательство: Вильямс, Перевод: Пелявский О. Л., Усенко Е. Л., Шишкина И. А.. Редактор: Заболоцкий Я. В., 2010 г. – 592 с.
- Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. СПб. Питер, 2002
- Рамперсад, Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. / Х. Рамперсад. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Роберт Грант. Современный стратегический анализ. Серия: Классика МВА, Издательство: Питер, 2011
- С чего начинается лидер/ Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 232 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)
- Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра: пер.с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
- Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга».
- Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - 12-е изд. - М.; СПб.: ИД Вильямс, 2005.
- Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа (изд:12). Перевод с: Пер. с англ. Изд. дом "Вильямс", 2011. - 928 с
- Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса/Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер//Пер. с англ.Е.П. Самсонов.- Мн.:ООО «Попурри», 2004.- 528 с.:ил.

- Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. Издательство: Дело АНХ, 2008.- 448 с.
Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. М: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 384 с.
Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: Учебное пособие, Издательство: Феникс, 2009. – 506 с.
Щербина В.В., Попова Е.П. Организационное развитие: монография. – М.: Шк. изд. и медиабизнеса, 2011

12.2 Справочники, словари, энциклопедии

[Укажите рекомендуемые справочники, словари, энциклопедии. Источники оформляются в соответствии со стандартами как указано выше.

Укажите, если используются, электронные версии изданий справочников, словари или электронные справочники]

12.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. www.ecsocman.edu.ru
2. www.cfin.ru
3. www.eup.ru
4. www.corpculture.ru
5. www.kommersant.ru
6. www.kommersant.ru/sf журнал «Секрет фирмы»
7. www.brandpedia.ru
8. <http://www.marketopedia.ru/strategy/>

12.4 Программные средства

Специализированное программное обеспечение для успешного прохождения курса не требуется.

12.5 Информационные справочные системы

Базы данных по отчетности компаний (например СПАРК или ФИРА ПРО)

12.6 Дистанционная поддержка дисциплины

Все дополнительные материалы, ридеры, презентации с лекций дисциплины размещаются преподавателей в курсе Стратегический менеджмент в системе LMS, а также дублируются в облачное хранилище с аналогичным названием на Яндекс.Диске. Все самостоятельные работы студентов собираются через модуль Проекты в LMS.

13 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Проектор, флипчарт и маркеры, колонки и медиасистема для воспроизведения видеороликов в лекционной аудитории и аудитории для семинарских занятий. Также все материалы размещаются в системе ЛМС и облачном хранилище по курсу. У студентов и преподавателя должен быть доступ в интернет для доступа к материалам.