



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет Бизнеса и менеджмента,
Школа Бизнеса и делового администрирования
Кафедра общего и стратегического менеджмента

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент»

для майнора «Менеджмент»
уровень: бакалавриат

Разработчик(и) программы
Любакова Н.М., к.э.н., nlubakova@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры Общего и стратегического менеджмента

«__»_____ 201_ г.
Зав. Кафедрой/Руководитель департамента
Волкова И.О. _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы, предлагающей майнор
«__»_____ 201_ г., № протокола _____

Академический руководитель образовательной программы

Москва, 2016

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



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины майнора устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину «Стратегический менеджмент», учебных ассистентов и студентов, выбравших данный майнор.

Программа учебной дисциплины разработана в соответствии с:

- ФГОС ВПО;
- ГОБУ ВПО НИУ ВШЭ;
- Программой майнора «Менеджмент»

1 Цели освоения дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является предоставление понимания студентами основных теоретических и практических подходов к формированию стратегии компании в современных условиях высокой конкуренции и турбулентности внешней среды.

В рамках курса студенты знакомятся как с классическими инструментами стратегического менеджмента, так и с современными подходами к анализу среды функционирования и формирования стратегии компании. Курс предполагает также активное использование методики кейс-анализа для отработки полученных теоретических знаний и их закрепления. В самостоятельную работу студентов входит изучение дополнительных теоретических материалов и исследований в рамках тематических разделов.

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;
- приобрести знания и навыки для конкурентной позиции фирмы, выявления источников устойчивых конкурентных преимуществ;
- изучение и приобретение практических навыков использования инструментария стратегического анализа и управления применительно к конкретным ситуациям современного российского и международного бизнеса.

2 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 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
Владеет методами выработки страте-	ПК-16	РБ	Представляет связь между стратегическими решени-	Лекции с использованием	Тестовые задания;



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
гических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций;		СД	ями и результатами деятельности компании, Знает отличие стратегических решений от тактических и оперативных; Знает особенности процесса принятия стратегических решений; Способен к анализу данных, восприятию слабоструктурированной информации. Оценивает условия и факторы, влияющие на принятие стратегических решений. Понимает последствия принимаемых решений и их взаимосвязь с тактическими и оперативными.	активных и интерактивных методов обучения: Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).	Обсуждение и оценка результатов анализа кейсов; Групповые презентации по результатам работы
Способен участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК-17	РД СД	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 реализации маркетинговой стратегии.	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).	Тестовые задания; Обсуждение и оценка результатов анализа кейсов; Групповые презентации по результатам работы
Владеет инструментарием стратегического менеджмента для разработки стратегии организации	ПК-18	СД	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	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: Семинары с использованием активных и интерактивных методов обу-	Тестовые задания; Обсуждение и оценка результатов анализа кейсов; Групповые презентации по результатам работы



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
		РД	практике СМ. Знает условия и может применять классические модели и инструменты стратегического анализа.	чения (кейс-анализ).	
Умеет анализировать взаимосвязи между стратегиями различного уровня с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-19	РД СД	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: Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).	Тестовые задания; Обсуждение и оценка результатов анализа кейсов; Групповые презентации по результатам работы
Способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК-9	СД	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.	Лекции с использованием активных и интерактивных методов обучения: Семинары с использованием активных и интерактивных методов обучения (кейс-анализ).	Тестовые задания; Обсуждение и оценка результатов анализа кейсов; Групповые презентации по результатам работы

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящий курс тесно связан с курсами общего менеджмента, основ теории организации и управления персоналом, маркетинга, управления проектами.

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.



4 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	Другие виды работы	
1	Введение в стратегический менеджмент	12	2	2			8
2	Стратегический процесс: подходы и этапы	16	4	2			10
3	Стейкхолдеры, миссия и видение организации, целеполагание	16	4	2			10
4	Внешняя среда компании: определение возможностей и угроз	24	8	4			12
5	Конкурентоспособность компании, выявление сильных и слабых сторон	22	6	4			12
6	Корпоративные стратегии компаний	20	4	4			12
7	Базовые стратегии конкуренции	20	4	4			12
8	Портфельный анализ диверсифицированной компании	14	2	2			10
9	Стратегии компаний на международных рынках	16	2	4			10
10	Выбор стратегических альтернатив	14	2	4			8
11	Реализация стратегии: управление организационными изменениями	16	2	4			10
		190	40	36			114

5 Формы контроля знаний студентов

Текущий контроль знаний студентов осуществляется на основе проведения контрольной работы и выполнения домашнего задания. Контрольная работа проводится в форме тестирования и позволяет провести текущий контроль усвоения изученных тем 1 модуля. Домашнее задание – конкретное задание по одному из разделов курса на проверку усвоения материала. 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.

Итоговый контроль – письменный экзамен, который включает ответы на открытые теоретические вопросы и ответы на тесты с множественным выбором.



Тип контроля	Форма контроля	3 курс		Кафедра/подразделение	Параметры **
		1	2		
Текущий	Контрольная работа	*		Общего и стратегического менеджмента	Письменная работа в формате теста с открытыми и закрытыми вопросами (80 минут)
	Домашнее задание		*	Общего и стратегического менеджмента	Письменная работа и презентация результатов
Завершающий	Экзамен		*	Общего и стратегического менеджмента	Письменный экзамен 80 минут, тест и открытый вопрос. Количество дней оценки результатов контроля – 5 дней.

6 Критерии оценки знаний, навыков

Формы контроля:

Текущий контроль предполагает оценку выполнения студентами контрольной работы и 1 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.

Процедура передачи отдельных форм текущего контроля не предусматривается, т.е. контрольная работа может быть переписана только в случае отсутствия студента на написании контрольной работы по уважительной причине (с предоставлением справки из медицинского учреждения в деканат или другого формально документа, обуславливающего пропуск по уважительной причине).

Оценка «0» используется в случае, если студент не приступал к выполнению формы контроля, а также при обнаружении нарушений, предусмотренных Порядком применения дисциплинарных взысканий при нарушениях академических норм в написании письменных учебных работ в НИУ ВШЭ, таких как списывание письменных работ, двойную сдачу письменных работ, плагиат в письменных работах, подлоги при выполнении письменных работ, фабрикацию данных и результатов работы.

Итоговый контроль – письменный экзамен, который включает ответы на открытые теоретические вопросы и ответы на тесты с множественным выбором.

Письменный экзамен оценивается по 10-ти балльной шкале.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (балл по десятибалльной системе), полученная студентом на экзамене, не является блокирующей, и, вместе с накопленной оценкой входит в состав результирующей с учетом соответствующих критериев важности.

Оценка знаний и полученных навыков определяется путем обобщения результатов устных опросов, выступлений на практических занятиях, участия в кейс-анализе, домашнего задания, контрольной работы и оценки ответов на письменном экзамене.

Накопительная оценка по итогам двух модулей складывается из следующих составляющих:

- оценки за работу в аудитории (устные опросы, участие в кейс-анализе, написание тестов, выполнение индивидуального и группового задания, презентация результатов кейс-анализа),
- оценки за домашнее задание, которая включает оценку за письменную работу и оценку за публичную презентацию.



- оценки за контрольную работу.

Результирующая оценка определяется, как взвешенная сумма накопительной оценки (округленная средневзвешенная оценка) и итоговая оценка (за экзамен) по формуле, с учетом следующих критериев относительной важности:

$$W_{\text{накопительная}} = 0,60; W_{\text{экзамен}} = 0,40$$

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

Накопленная оценка: $O_{\text{накопленная}} = m_1 O_{\text{контр. работа}} + m_2 O_{\text{аудиторная}} + m_3 O_{\text{домашняя работа}}$,

$$\text{где: } m_1 = 0,35, \quad m_2 = 0,3, \quad m_3 = 0,35,$$

Результирующая оценка по дисциплине рассчитывается так:

$$O_{\text{результующая}} = K_1 O_{\text{накопит.}} + K_2 O_{\text{экзамена}}$$

$$\text{где: } K_1 = 0,6, \quad K_2 = 0,4,$$

7 Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.

Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования.

Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента.

Основная литература:

1. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент. Вильямс, 2009. - 924 с.. (Гл.1)
2. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.

Дополнительная литература:

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.

Тема 2. Стратегический процесс: подходы и этапы

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

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

Сравнительные характеристики моделей управления компаниями.

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)
2. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.



Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.3-4).
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.1,4)
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008. (Гл.1)
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.1).
5. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.1).
7. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
8. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006. (Гл.9-12).

Тема 3. Стейкхолдеры, миссия, видение и целеполагание в организации

Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Миссия фирмы и принципы ее формирования.

Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Матрица Мэнделоу.

Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. 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. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть 1 и 4.Гл.3)
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.1,4)
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.1).
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.2).
6. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.1-2).

Тема 4. Внешняя среда организации: определение возможностей и угроз

Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа.

Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.

Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности

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. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008 (Гл. 3-4).



Дополнительная литература:

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.3, Гл.5)
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть III, гл.1-3).
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть II-III).
4. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007. (Гл.8-9).
5. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001. (Гл.8).

Тема 5. Конкурентоспособность компании, выявление сильных и слабых сторон.

Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа.

Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.

Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ. Основные инструменты стратегического анализа для выявления конкурентных преимуществ.

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.4-5).
2. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008 (Гл. 5, 7).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.5, Гл.9-10).
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть III).
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.3).
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.3-4, Гл.10).
5. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть III).
7. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007. (Гл.10-11).

Тема 6. Корпоративные стратегии компании.

Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Риски и недостатки стратегий роста.

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. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008 (Раздел V).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.2).
3. Гарретт Б. Дюссож П. Стратегические альянсы. Пер с франц., ИНФРА-М, 2002.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.4).
6. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007. (Гл.2).

Тема 7. Базовые стратегии конкуренции

Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего в середине». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

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. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008 (Раздел III).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000.
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.4).
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Часть 1).
6. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007. (Гл.3).

Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.

Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.

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.4-5, Гл.10).
2. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.



3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008 (Глава 15-16).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.5, Гл.9-10).
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.3, Гл.5).
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.3-4, Гл.10).
4. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. (Гл.4).
- 5.

Тема 9. Стратегии компаний на международных рынках

Мотивы выхода на новые международные рынки. Стратегии компаний, действующих на глобальной арене. Базовые формы входа на рынок. Стратегические решения, принимаемые компаниями в рамках международных стратеги. Глобальные стратегические альянсы.

Основная литература:

1. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007. (Гл.4).

Дополнительная литература:

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Essentials of Strategic Management, 2th Ed., 2009, South-Western Cengage learning

Тема 10. Выбор стратегических альтернатив.

Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.

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

Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.

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. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.

Дополнительная литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.2).
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.4).

Тема 10. Реализация стратегии: управление организационными изменениями

Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.

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

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. А.А. Томпсон-мл., М.А. Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015. ()
3. Дэвид А. Аакер. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002. (Часть 4).

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Часть 2).
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.6).
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.5).
4. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002.

8 Образовательные технологии

8.1 Методические рекомендации преподавателю

Изучение дисциплины предполагает использование активных и интерактивных форм проведения занятий - деловые и ролевые игры разбор практических заданий, компьютерные симуляции.

9 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

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

Текущий контроль включает в себя контрольную работу, домашнее задание и работу на семинарах.

Контрольная состоит из 15 вопросов: 3 да/нет, 5 с одним вариантом ответа, 5 с множественным выбором, 2 открытых вопроса.

Домашнее задание должно быть выполнено с использованием фактического материала. В качестве материала для кейса могут быть привлечены данные о конкретной компании, опубликованные в СМИ, полученные на основе использования Интернет-ресурсов и/или при прохождении практики.

Цель домашнего задания: выполнение задания с использованием фактического материала, позволит студенту перейти от теоретических моделей и концепций стратегического менеджмента к их практическому использованию на примере решения конкретной ситуации.

Основные требования к домашнему заданию:

В тексте должны быть выделены три части: вводная часть (цель и задачи), основная часть (исходные данные и пример использования одного или нескольких инструментов стратегического анализа), заключение (выводы на основе проведенного анализа),

- Исходные данные кейса и аналитические материалы, по возможности, должны быть представлены в структурированном виде (таблицы, диаграммы),
- Работа оформляется в формате Word (объем работы 25 - 35 тыс. знаков без пробелов), а также защищается на практическом занятии (в формате Power Point),
- Тема домашнего задания должна быть согласована с преподавателем.

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



9.2 Примеры заданий промежуточной аттестации

1. Какой из перечисленных факторов не определяет 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. Перечислите этапы формирования миссии организации
-

10 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 арифметическая величина и оценка с учетом следующих критериев относительной важности:

$$O_{\text{накопленная}} = K1 O_{\text{текущий контроль}} + K2 O_{\text{аудиторная работа}} + K3 O_{\text{самостоятельная работа}}$$

$$\text{где: } m1 = 0,35, \quad m2 = 0,3, \quad m3 = 0,35,$$

Результирующая оценка по дисциплине рассчитывается так:

$$O_{\text{результирующая}} = K1 O_{\text{накопит.}} + K2 O_{\text{экзамена}}$$

$$\text{где: } K1 = 0,6, \quad K2 = 0,4,$$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический.

11 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

11.1 Базовый учебник

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

11.2 Основная литература

1. А.А. Томпсон-мл., М.А. Питерс, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб.: «Питер», 2008

11.3 Дополнительная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. ИД «ПИТЕР», 2009.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000.



4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.
5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
7. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
8. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
9. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
11. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001.
12. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002.
13. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
14. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Фай Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2007.
16. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
17. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001.
18. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Essentials of Strategic Management, 2th Ed., 2009, South-Western Cengage learning
19. Bartlett C. A., Ghoshal S. (1995) Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. 2nd ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin/McGraw-Hill
20. Collis D. J. and Montgomery C. A. (2008) Competing on Resources. Harvard Business Review, July-August, pp. 140-150

11.4 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.

12 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

Авторы программы: _____ к.э.н., Любакова Н.М.

_____ к.э.н., Подсыпанина Т.Д.