

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

Факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики
Департамент менеджмента

**Рабочая программа дисциплины по выбору общеуниверситетского
пула (МАГОЛЕГО) «Бизнес стратегии и инструменты реализации»**

для образовательных программ «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Маркетинг», «Государственное и муниципальное управление», «Финансы»
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.08 «Финансы»
уровень магистр

Разработчик программы
Гергерт Д.В., к.э.н., dgergert@hse.ru

Одобрена на заседании департамента
«__»_____ 201_ г.
руководитель департамента О.Ю. Исопескуль_____

Утверждена «__»_____ 201_ г.
Председатель УМС _____ Г.Е. Володина

Пермь, 2017

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 устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину «Бизнес-стратегии и инструменты реализации», учебных ассистентов и студентов направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.08 «Финансы», обучающихся по образовательным программам магистратуры «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Маркетинг», «Государственное и муниципальное управление», «Финансы», выбравших данную дисциплину из общеуниверситетского пула.

Программа учебной дисциплины разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ;
- Образовательными программами магистратуры по направлениям 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.08 «Финансы».
- Объединенным учебным планом университета по образовательным программам магистратуры по направлениям 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.08 «Финансы», утвержденным в 2016 г.

2. Цели освоения дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины студенты должны овладеть следующими образовательными результатами:

Образовательная программа «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации»:

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 определять, транслировать общие цели в профессиональной и социальной деятельности	ПК-3	СД	Понимает значение стратегического управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах, Оценка за контрольную работу
Способен порождать принципиально новые идеи и продукты, обладает креативностью, инициативностью	ПК-8	СД	Показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу



Способен выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области менеджмента, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями по избранной теме	ПК-10	СД	Умеет найти результаты и критически их переработать	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях	ПК-11	СД	Умеет найти необходимую для анализа внешней и внутренней среды информацию.	Работа на семинарах в рамках групповых заданий	Оценка за работу на семинарах
Способен формулировать и проверять научные гипотезы, выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управления, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	ПК-12	СД	Владеет навыками формулирования и проверки научных гипотез. Умеет выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управления, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах



Способен разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	ПК-21	СД	Понимает значение стратегического управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации	ПК-22	СД	Имеет навыки планирования проектов и мероприятий, направленных на реализацию стратегий организации	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	ПК-23	СД	Готов разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации	ПК-24	СД	Умеет использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	ПК-25	СД	Умеет находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку	ПК-26	СД	Умеет выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах

Образовательная программа «Маркетинг»:



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 определять, транслировать общие цели в профессиональной и социальной деятельности	ПК-3	СД	Понимает значение стратегического управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах, Оценка за контрольную работу
Способен порождать принципиально новые идеи и продукты, обладает креативностью, инициативностью	ПК-8	СД	Показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу
Способен выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области менеджмента, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями по избранной теме	ПК-10	СД	Умеет найти результаты и критически их переработать	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу



Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях	ПК-11	СД	Умеет найти необходимую для анализа внешней и внутренней среды информацию.	Работа на семинарах в рамках групповых заданий	Оценка за работу на семинарах
Способен формулировать и проверять научные гипотезы, выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управления, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	ПК-12	СД	Владеет навыками формулирования и проверки научных гипотез. Умеет выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управления, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	ПК-21	СД	Понимает значение стратегического управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах



Способен планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации	ПК-22	СД	Имеет навыки планирования проектов и мероприятий, направленных на реализацию стратегий организации	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	ПК-23	СД	Готов разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации	ПК-24	СД	Умеет использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	ПК-25	СД	Умеет находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку	ПК-26	СД	Умеет выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах

Образовательная программа «Государственное и муниципальное управление»:

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 определять, транслировать общие цели в профессиональной и социальной деятельности	ПК-3	СД	Понимает значение стратегического управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах, Оценка за контрольную работу
Способен порождать принципиально новые идеи и продукты, обладает креативностью, инициативностью	ПК-8	СД	Показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу
Способен осуществлять планирование и организацию мероприятий в различных сферах государственного и муниципального управления	ПК-10	СД	Умеет осуществлять планирование и организацию мероприятий в различных сферах государственного и муниципального управления с точки зрения стратегии	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу
Способен управлять кадрами государственной и муниципальной службы в различных сферах государственного и муниципального управления	ПК-11	СД	Умеет управлять кадрами государственной и муниципальной службы в различных сферах государственного и муниципального управления с точки зрения стратегии	Работа на семинарах в рамках групповых заданий	Оценка за работу на семинарах
Способен руководить, осуществлять контроль и координацию деятельности в различных сферах государственного и муниципального управления	ПК-12	СД	Умеет руководить, осуществлять контроль и координацию деятельности в различных сферах государственного и муниципального управления с позиций стратегии	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую работу в сфере государственного и муниципального управления	ПК-21	СД	Умеет самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую работу в сфере государственного и муниципального управления	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах



Способен осуществлять верификацию, структуризацию и критическую оценку информации, получаемой из различных источников, и осуществлять ее анализ и синтез для обоснования управленческих решений в области государственного и муниципального управления	ПК-22	СД	Умеет осуществлять верификацию, структуризацию и критическую оценку информации, получаемой из различных источников, и осуществлять ее анализ и синтез для обоснования управленческих решений в области государственного и муниципального управления	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Способен самостоятельно ставить цели и задачи и обеспечивать их реализацию в рамках профессиональной деятельности	ПК-23	СД	Готов самостоятельно ставить цели и задачи и обеспечивать их реализацию в рамках профессиональной деятельности	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах

Образовательная программа «Финансы»:

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
Выполнять математическое моделирование процессов и объектов на базе стандартных пакетов автоматизированного проектирования и исследований	ПК-3	РБ	Способен выполнять математическое моделирование процессов и объектов на базе стандартных пакетов автоматизированного проектирования и исследований	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах, Оценка за контрольную работу
Готовить финансовую информацию и составлять отчетность для компаний и финансовых институтов	ПК-10	РБ/СД	Способен готовить финансовую информацию и составлять отчетность для компаний и финансовых институтов	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу
Анализировать финансовое состояние компаний и финансовых институтов	ПК-11	РБ	Способен анализировать финансовое состояние компаний и финансовых институтов	Кейс-стади Групповая работа Индивидуальные задания	Оценка за работу на семинарах Оценка за контрольную работу



Анализировать риски компаний и финансовых институтов и разрабатывать программы и инструменты управления рисками	ПК-12	РБ	Способен анализировать риски компаний и финансовых институтов и разрабатывать программы и инструменты управления рисками	Работа на семинарах в рамках групповых заданий	Оценка за работу на семинарах
Анализировать и оценивать стоимость интеллектуального капитала компании и финансового института	ПК-17	РБ/МЦ/С Д	Умеет анализировать и оценивать стоимость интеллектуального капитала компании и финансового института	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Составить аналитические обоснования руководству компании для принятия стратегических решений в компаниях, финансовых институтах и разработки их финансовой политики ;	ПК-20	РБ/МЦ/С Д	Способен составить аналитические обоснования руководству компании для принятия стратегических решений в компаниях, финансовых институтах и разработки их финансовой политики	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах
Обосновывать эффективность стратегических управленческих решений (реструктуризация компании, преобразование компании в холдинг, заключение сделок приобретения компаний, решения о привлечении средств и т.д.)	ПК-25	РБ/МЦ/С Д	Умеет обосновывать эффективность стратегических управленческих решений (реструктуризация компании, преобразование компании в холдинг, заключение сделок приобретения компаний, решения о привлечении средств и т.д.)	Кейс-стади	Оценка за работу на семинарах

3. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	Другие виды работы	
I.	Общие подходы к стратегическому управлению на предприятии						
1.	Школы стратегий	6					6
2.	Методы стратегического анализа	20			4		16
I.	Формирование стратегии компании						



3.	Процесс разработки стратегии	16				4			12
4.	Модели стратегического управления	16				4			12
I.	Разработка и реализация стратегии								
5.	Особенности разработки стратегии	16				4			12
6.	Осуществление стратегии	16							16
V.	Современные подходы к стратегическому управлению								
7.	Стратегия голубого океана	12							12
8.	Концепция динамических способностей	12							12
		114				16			98

4. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				2 год				Кафедра/подразделение	Параметры **
		1	2	3	4	1	2	3	4		
Итоговый	Экзамен		*							Департамент менеджмента	Накопленная оценка

5. Критерии оценки знаний, навыков

Курс преподаётся в формате blended-learning
Экзамен. Накопленная оценка за работу на семинарах.

6. Содержание дисциплины

Раздел представляется в удобной форме (список, таблица). Изложение строится по разделам и темам. Содержание темы может распределяться по лекционным и практическим занятиям.

I. Общие подходы к стратегическому управлению на предприятии

Тема 1: Школы стратегий

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс



9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации
Количество часов аудиторной работы: 0

Количество часов самостоятельной работы: 6

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Тема 2. Методы стратегического анализа

1. Анализ производства и конкуренции. Роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии. Структура анализа (определение главных экономических характеристик промышленного развития; определение и оценка движущих сил; оценка силы конкуренции; оценка конкурентной позиции компании в отрасли; выявление ключевых факторов успеха). STEEP-анализ. Анализ посредников.

2. Ситуационный анализ организации. Оценка адекватности текущей стратегии. SWOT анализ. Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Анализ слепых зон. Устойчивые конкурентные преимущества. Обобщение результатов анализа.

Количество часов аудиторной работы: 4

Количество часов самостоятельной работы: 16

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Литература по разделу

Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер,, 2013

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006

Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Гардарика», 1998.

Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд. – М.: «Филинь», 1996.

Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. – М.: «Русская деловая литература», 1998.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: «Наука», 1996.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.

Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.

Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.: Учеб. Пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: «Аудит», «ЮНИТИ», 1998.

Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан – М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2005.

Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. – Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996



Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P., Walleck A. Stephen. Thinking strategically. – The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy.

Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management.- New York, McGraw-Hill, 1980

Hans ten Dam and Cartes Siffert. Developing Strategic Management in a Diversified Firm // в Н. Igor Ansoff, Art Bosnian, and Peter M. Storm, (eds.). Understanding and Managing Strategic Change. North-Holland Publishing Company, New York, 1982.

Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.

Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy.- Administrative Science Quarterly, 30, 1985

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: метод кейс-стади, обсуждение статей и докладов.

II. Формирование стратегии компании

Тема 3. Процесс разработки стратегии

1. Формирование стратегического видения и миссии. Особенности формирования. Заинтересованные стороны. Этапы формирования.

2. Установление целей. Дерево целей. Этапы формулирования целей.

3. Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий.

4. Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка.

4. Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии.

5. Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимоувязки.

Количество часов аудиторной работы: 4

Количество часов самостоятельной работы: 12

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Тема 4. Модели стратегического управления

1. Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

2. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

3. Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

Количество часов аудиторной работы: 4

Количество часов самостоятельной работы: 12

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Литература по разделу

Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер,, 2013

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Гардарика», 1998.

Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001.



- Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: «Финпресс», 1998.
- Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебн. пособие для вузов. – М.: «Аспект Пресс», 2002.
- Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд. – М.: «Филинь», 1996.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: «Наука», 1996.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: «ИНФРА-М», Новосибирск: «Сибирское соглашение», 1999.
- Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: «Аудит», «ЮНИТИ», 1998.
- Фазй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2002.
- Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан – М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2005.
- Amram, M. & N. Kulatilaka (1999c): «Uncertainty: The New Rules for Strategy», Journal of Business Strategy, May/June 1999, Vol. 20, № 3, pp. 25-34.
- Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. – Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996
- Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P., Walleck A.Stephen. Thinking strategically. – The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy.
- Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management.- New York, McGraw-Hill, 1980
- Hans ten Dam and Cartes Siffert. Developing Strategic Management in a Diversified Firm // в Н. Igor Ansoff, Art Bosnian, and Peter M. Storm, (eds.). Understanding and Managing Strategic Change. North-Holland Publishing Company, New York, 1982.
- Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.
- Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy .- Administrative Science Quarterly, 30, 1985
- Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University, 1974.
- Schendel D.E., Hatten K.J. «Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline». In Academy of Management Proceedings, 1972.
- Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York, McMillan, 1977
- Thompson T.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases, 4th ed., Plano, Business Publication, 1987.
- Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: метод кейс-стади, обсуждение статей и докладов.*

III. Разработка и реализация стратегии

Тема 5. Особенности разработки стратегии

1. Выбор бизнес-модели ведения бизнеса.
 2. Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты.
 2. Создание ключевых компетенций.
- Количество часов аудиторной работы: 4
Количество часов самостоятельной работы: 12
Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:
- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.



Тема 6. Осуществление стратегии

1. Общая схема процесса осуществления стратегии. Привязка бюджетов к стратегии.
 2. Разработка политики и процедур поддержания стратегии. Системы поддержки процесса осуществления стратегии. Проектирование систем управления.
 3. Инструменты реализации стратегии. Модель PAS. Модель BSC.
- Количество часов аудиторной работы: 0
Количество часов самостоятельной работы: 16
Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:
- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Литература по разделу

- Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер,, 2013
- Гассман О. бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Шассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016
- Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
- Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Браун / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
- Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2004.
- Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007.
- Мур Д. Стратегия сильной руки // Harvard Business Review. №5 2006. – С. 46–56.
- Фэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: «Альпина Паблшер», 2002.
- Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан – М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2005.
- Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: «Питер», 2005.
- Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. - Administrative Science Quarterly, 30, 1985
- Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University, 1974.
- Schendel D.E., Hatten K.J. «Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline». In Academy of Management Proceedings, 1972.
- Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York, McMillan, 1977
- Thompson T.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases, 4th ed., Plano, Business Publication, 1987.
- Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: метод кейс-стади, обсуждение статей и докладов.*

IV. Современные подходы к стратегическому управлению

Тема 7. Стратегия голубого океана

1. Стратегия голубого океана – обзор подхода.
2. Особенности концепции.
3. Критика концепции.



Количество часов аудиторной работы: 0

Количество часов самостоятельной работы: 12

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Тема 8. Концепция динамических способностей

1. Обзор подхода.

2. Особенности концепции.

3. Критика концепции.

Количество часов аудиторной работы: 0

Количество часов самостоятельной работы: 12

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Прослушивание лекций online. Чтение дополнительной литературы.

Литература по разделу

Blue Ocean Strategy // Harvard Business Review, October 2004, 76–85.

Charting Your Company's Future // Harvard Business Review 80, June 2002, 76–85.

Creating New Market Space // Harvard Business Review 77, January–February 1999 83–93.

Eisenhardt K. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal (Pre-1986) Volume: 21 Issue: 10 (2000-01-01) p. 1105-1121.

Griffin A. PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure // The Journal Of Product Innovation Management (Elsevier) Volume: 13 Issue: 6 (1996-01-01) p. 478-496.

Knowing a Winning Business Idea When You See One. // Harvard Business Review 78, September–October 2000, 129–141.

Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy. // Strategic Management Journal, April 1998

Teece D. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal Volume: 18 Issue: 7 (1997-01-01) p. 509-533.

Tipping Point Leadership // Harvard Business Review 81, April 2003, 60–69.

Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth. // Harvard Business Review 75, January-February 1997 103–112.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: метод кейс-стади, обсуждение статей и докладов.

7. Образовательные технологии

В рамках семинарских занятий используются презентации, групповая работа и проектная деятельность, обсуждение, деловые игры, проведение дебатов, разбор кейсов и деловых ситуаций.

8. Методические указания студентам

Самостоятельная работа студентов заключается в подготовке домашних заданий в форме устных выступлений по темам, выбираемым из предложенного преподавателем списка с помощью рекомендуемой литературы и других источников. Студент может сам предложить тему самостоятельной работы по интересующей его проблеме, но должен согласовать ее с преподавателем.

Студент должен уметь определить, расшифровать или объяснить любые использованные им новые термины, аббревиатуры или понятия.



Студенты, не посещающие семинары, не работающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий считаются неуспевающими.

9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

Примеры заданий текущей и промежуточной аттестации

Промежуточного контроля не предусмотрено.

10. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях, учитывая как индивидуальную работу, так и активность в деловых играх и групповых. Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед промежуточным или итоговым контролем - $O_{\text{аудиторная}}$.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = O_{\text{ауд}}$$

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = O_{\text{накопл}}$$

Способ округления накопленной оценки промежуточного (завершающего) контроля: арифметический

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

11.1 Базовый учебник

Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер,, 2013

11.2 Основная литература

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2006

Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

11.3 Дополнительная литература

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997.

Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Браун / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Гардарика», 1998.

Гассман О. бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Шассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2016

Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999.



- Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001.
- Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: «Финпресс», 1998.
- Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебн. пособие для вузов. – М.: «Аспект Пресс», 2002.
- Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд. – М.: «Филинь», 1996.
- Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2004.
- Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007.
- Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. – М.: «Русская деловая литература», 1998.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: «Наука», 1996.
- Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. – М.: «ПРИОР», 2001.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: «ИНФРА-М», Новосибирск: «Сибирское соглашение», 1999.
- Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- Мур Д. Стратегия сильной руки // Harvard Business Review. №5 2006. – С. 46–56.
- Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999.
- Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
- Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.: Учеб. Пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
- Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: «Аудит», «ЮНИТИ», 1998.
- Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во «ЭКМОС», 1998.
- Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: «Альпина Паблишер», 2002.
- Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан – М.: «БИНОМ. Лаборатория знаний», 2005.
- Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: «Питер», 2005.
- Amram, M. & N. Kulatilaka (1999c): «Uncertainty: The New Rules for Strategy», Journal of Business Strategy, May/June 1999, Vol. 20, № 3, pp. 25-34.
- Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. – Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996
- Blue Ocean Strategy // Harvard Business Review, October 2004, 76–85.
- Charting Your Company's Future // Harvard Business Review 80, June 2002, 76–85.
- Creating New Market Space // Harvard Business Review 77, January–February 1999 83–93.
- Eisenhardt K. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic Management Journal (Pre-1986) Volume: 21 Issue: 10 (2000-01-01) p. 1105-1121.
- Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P., Walleck A.Stephen. Thinking strategically. – The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy.



Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management.- New York, McGraw-Hill, 1980

Griffin A. PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure // The Journal Of Product Innovation Management (Elsevier) Volume: 13 Issue: 6 (1996-01-01) p. 478-496.

Griffin A. The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time // Journal Of Marketing Research (Pre-1986) Volume: 34 Issue: 1 (1997-01-01) p. 24-35.

Hans ten Dam and Cartes Siffert. Developing Strategic Management in a Diversified Firm // в Н. Igor Ansoff, Art Bosnian, and Peter M. Storm, (eds.). Understanding and Managing Strategic Change. North-Holland Publishing Company, New York, 1982.

Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.

Knowing a Winning Business Idea When You See One. // Harvard Business Review 78, September–October 2000, 129–141.

Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy. // Strategic Management Journal, April 1998

Teece D. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal Volume: 18 Issue: 7 (1997-01-01) p. 509-533.

Tipping Point Leadership // Harvard Business Review 81, April 2003, 60–69.

Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth. // Harvard Business Review 75, January-February 1997 103–112.

Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy .- Administrative Science Quarterly, 30, 1985

Porter M. Competitive Strategy, New-York, Free Press, 1980

Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University, 1974.

Schendel D.E., Hatten K.J. «Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline». In Academy of Management Proceedings, 1972.

Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. – New York, McMillan, 1977

Thompson T.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases, 4th ed., Plano, Business Publication, 1987.

11.4 Программные средства

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства:

- Microsoft Office (средства презентации)
- Open Office (средства презентации)

11.5 Дистанционная поддержка дисциплины

LMS, портал для online трансляции лекций

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Проектор, видеоаппаратура, доступ к интернет - ресурсам