



Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики,
Программа дисциплины «Стратегии в менеджменте» для направления 080200.68
Менеджмент, магистерская программа «Управление образованием»

**Нижегородский филиал
Федерального государственного автономного образовательного
учреждения высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет менеджмента
Кафедра общего и стратегического менеджмента

**Рабочая программа дисциплины
«Стратегии в менеджменте: управление социальными системами»**

для образовательной программы «Управление образованием»
направления 38.04.02. Менеджмент
уровень магистр (2 курс)

Разработчики программы:

Зинчак Е.В., старший преподаватель, ezinchak@hse.ru

Шушкин М.А., профессор, mshushkin@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры Общего и стратегического менеджмента

«__» _____ 2017 г

Зав. кафедрой Ю.Ю. Чилипенко _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«Управление образованием» «__» _____ 2017 г, № протокола ____

Академический руководитель образовательной программы

Н.А. Серова _____

Нижний Новгород, 2017



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа курса «Стратегии в менеджменте: управление социальными системами» устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки магистра 38.04.02 «Менеджмент», обучающихся по магистерской программе «Управление образованием»

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 080200.68 «Менеджмент» (уровень подготовки: магистр).

- Образовательной программой направления 38.04.02 «Менеджмент».

- Объединенным учебным планом университета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерской программой «Менеджмент», подготовки магистра, утвержденным в 2016 г.

2. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегии в менеджменте: управление социальными системами» является формирование у студентов необходимых компетенций в области разработки и реализации стратегий современных предприятий, в частности в социальной сфере.

Задачи:

- освоить методический инструментарий стратегического управления организацией как субъекта рыночных отношений,
- развить навыки стратегического анализа, а также поиска, обоснования и принятия стратегических решений с использованием научно-методических и эмпирических основ стратегического менеджмента.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В ходе изучения курса «Стратегии в менеджменте: управление социальными системами» студенты должны:

а) знать:

- сущность и содержание стратегического управления;
- виды стратегических целей организации и способы их формирования;
- методы анализа внешней и внутренней среды организаций, в т.ч. методы анализа диверсифицированных компаний;
- классификацию и характеристику стратегий организации;
- способы реализации стратегий современных организаций;

б) уметь:

- использовать методы и инструменты стратегического анализа;
- осуществить и обосновать выбор стратегий развития организаций;
- разработать способы реализации стратегии, исходя из приоритета ценностей организации;
- оценивать эффективность реализации стратегии;



в) иметь навыки:

- диагностики проблемной ситуации;
- формирования стратегии организации,
- разработки способов реализации стратегий;

3.1. Компетенции магистранта, формируемые в результате освоения дисциплины

Компетенция	Код по НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
1	2	3	4
Способен к самостоятельному освоению новых методов исследования, изменению научного и научно-производственного профиля своей деятельности	СК-3	Творчески подходит к процессу подготовки лекционных и семинарских (практических) занятий. Умеет привести примеры стратегий отечественных и зарубежных организаций, а также применить их в социальных системах Предлагает инновационные идеи и нестандартные подходы для решения управленческих задач	Лекционный курс. Семинарские занятия, проектная деятельность, дискуссионные технологии Разбор конкретных ситуаций из российской и зарубежной практики, работа с кейсами



<p>Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность.</p>	<p>СК-5</p>	<p>Демонстрирует знание и понимание сущности процесса управления, основных этапов управления, методов оценки его эффективности, проблем, возникающих в процессе стратегического управления в условиях риска и неопределенности.</p> <p>Обладает навыками изучения предметной области с различных точек зрения и выработки оптимальных решений в соответствии с требованиями ситуации.</p> <p>Владеет навыками подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, связанной с вероятностным характером рыночной среды.</p> <p>Демонстрирует умение работать в команде над конкретным проектом, использует предлагаемые инструменты для принятия управленческих решений и оценки рисков</p>	<p>Лекционный курс. Семинарские занятия, проектная деятельность, дискуссионные технологии Разбор конкретных ситуаций из российской и зарубежной практики, работа с кейсами</p>
<p>Способен выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области менеджмента, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями по избранной теме</p>	<p>ПК-10</p>	<p>Распознает основные модели стратегического управления организацией. Демонстрирует навыки управления с учетом особенностей. стратегического процесса.</p> <p>Демонстрирует умение работать в команде</p>	<p>Лекционный курс. Семинарские занятия, проектная деятельность, дискуссионные технологии Разбор конкретных ситуаций из российской и зарубежной практики, работа с кейсами</p>
<p>Способен представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада</p>	<p>ПК-14</p>	<p>Имеет навыки проведения исследований, систематизации и обобщения результатов исследовательских проектов; написания аналитических записок, докладов по результатам обобщения эмпирических данных;</p>	<p>Лекционный курс. Семинарские занятия, проектная деятельность, дискуссионные технологии Разбор конкретных ситуаций из</p>



		публичной защиты и научной дискуссии	российской и зарубежной практики, работа с кейсами
--	--	--------------------------------------	--

4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу общих дисциплин (базовая часть) направления «Менеджмент» (М-1) и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку магистра.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Методы научных исследований в менеджменте
- Маркетинг
- Финансовый менеджмент
- Экономический анализ фирмы
- Анализ отраслевых рынков

Учитывая особенности базовой подготовки студентов, изучающих данную дисциплину (часть из них не изучала базовый курс стратегического менеджмента по программе бакалавриата), в программу настоящего курса введен ряд основополагающих концепций и элементов из программы бакалавриата, изучение которых предполагает значительный объем самостоятельной работы студентов.

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

- обладать знаниями основных концепций и теорий стратегического менеджмента;
- иметь знания об основах разработки стратегий, методах анализа внешней и внутренней среды деятельности организации; методах отраслевого и конкурентного анализа, а также анализа бизнес-портфеля организации;
- иметь знания, как планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации
- уметь находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса;
- иметь способности представлять результаты проведенного исследования в виде отчета по консультационному проекту в сфере менеджмента.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при выполнении курсовой, выпускной квалификационной работы и при изучении следующих дисциплин:

- Маркетинг и инновации;
- Управление проектами.

5. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции и	Семинары	Практические занятия	



1	Анализ отрасли и конкурентной среды. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	26	4	10		12
2	Разработка стратегий с учетом специфики отрасли и компании	26	2	10		12
3	Практические аспекты реализации стратегий в различных отраслях и сферах деятельности.	24	2	12		12
	ИТОГО:	76	8	32		36

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 курс, модуль				Параметры
		1	2			
Текущий (неделя)	Реферат		*			Разработка стратегии на примере организации-работодателя
Итоговый	Экзамен		*			Устный экзамен по билетам

6.1. Критерии оценки знаний, навыков

Реферат предполагает представление в виде реферата среднесрочной стратегии развития организации-работодателя студента.

Форма итогового контроля - устный экзамен по билетам. При проведении экзамена используются следующие критерии:

"10 баллов" – представлен подробный разбор поставленных проблем с использованием основных положений дисциплины.

"8-9 баллов" - ответы на вопросы показывают безупречное владение текстом лекций, умение сопоставлять, анализировать текст лекций.

"7 баллов" – подробное изложение базовых положений дисциплины и достаточно полный ответ на поставленные вопросы.

"6 баллов" - уверенное изложение базовых положений дисциплины, но не достаточно полный ответ на поставленные вопросы.

"5 баллов" - не вполне четкое изложение по основным формулировкам вопросов.



"4 балла" – отсутствие ответа по основным формулировкам вопросов.

"1-3 балла" – отсутствие ответа по любому вопросу

6.2. Порядок формирования оценок по дисциплине

Оценки за работу на лекционных и семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка показателя активности $O_{\text{аудиторная}}$ определяется по совокупности данных за весь период обучения по данной учебной дисциплине. Результирующая оценка выставляется по следующей формуле, где $O_{\text{экзамен}}$ – оценка за экзамен:

$O_{\text{накопл.}} = 0,7 * O_{\text{реферат}} + 0,3 * O_{\text{аудиторная}}$

$O_{\text{итоговая}} = 0,5 * O_{\text{экзамен}} + 0,5 * O_{\text{накопл.}}$

Способ округления оценок – арифметический.

В диплом выставляется средняя оценка средняя оценка за два года изучения дисциплины.

Таблица соответствия оценок по десятибалльной и пятибалльной системам.

По десятибалльной шкале	По пятибалльной шкале
1 - неудовлетворительно 2 - очень плохо	неудовлетворительно - 2
4 - удовлетворительно 5 - весьма удовлетворительно	удовлетворительно - 3
6 - хорошо 7 - очень хорошо	хорошо - 4
8 - почти отлично 9 - отлично	отлично - 5

7. Содержание дисциплины

Количество часов аудиторной работы по темам соответствует представленной таблице.

Тема 1. Анализ отрасли и конкурентной среды. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

Конкуренция и ее виды. Конкурентные преимущества и их классификация. Конкурентоспособность, среда формирующая конкурентные преимущества. Классификация и характеристика конкурентных стратегий по: М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация,



фокусирование), Дж. Трауту и Э. Райсу (оборонительная война, наступательная война, фланговая война, партизанская война), Ф. Котлеру (стратегии лидеров рынка, претендентов на лидерство, последователей, нишевиков). Реализация конкурентных стратегий на примере концепции «Айкидо – маркетинг».

Тема 2. Разработка стратегий с учетом специфики отрасли и компании

Теория и практика разработки стратегий российскими и зарубежными компаниями, работающими в сфере производства и обслуживания (на примере оптовой и розничной торговли, гостиничного бизнеса, туризма, производства). Особенности американского, европейского, японского, китайского менеджмента при разработке стратегий. Ключевые факторы успеха. Проблемы развития.

Тема 3. Практические аспекты реализации стратегий в различных отраслях и сферах деятельности.

Изучение опыта реализации стратегий российскими и зарубежными компаниями в сфере производства и обслуживания. Адаптация передового опыта с учетом особенностей отрасли и компании. Проблемы реализации стратегий в российских компаниях.

Особенности реализации стратегий в сфере производства и обслуживания. Обзор опыта решений деловых ситуаций.

Разработка программ реализации корпоративных, бизнес-, функциональных и операционных стратегий. Факторы, обуславливающие особенности программ.

Формирование бюджетов. Функции руководства и механизмы реализации стратегий. Основные конкурентные преимущества компаний, успешно реализующих стратегии менеджмента.

8. Образовательные технологии

При реализации практических занятий по отдельным темам используются активные и интерактивные формы проведения занятий - дискуссии, разбор практических заданий, проверочные тесты.

8.1. Методические рекомендации преподавателю

Целью освоения дисциплины «Стратегия в менеджменте: управление социальными системами» является: сформировать у студентов навыки стратегического планирования для успешной реализации управленческой и организационно-консалтинговой деятельности.



Данные навыки и знания принципиально необходимы в деятельности, связанной с управлением, и при решении соответствующих научно-практических задач. Поэтому преподавателю необходимо особое внимание уделить проведению тренинговых и практических занятий по непосредственным моделям управленческой деятельности, связанной с различными уровнями управления.

При реализации таких форм учебных занятий, как практикумы и семинары по отдельным темам следует использовать активные и интерактивные формы проведения занятий - дискуссии, разбор практических задач и кейсов.

8.2. Методические указания студентам

(см. Приложение 1).

9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студентов

9.1 Тематика заданий текущего контроля

Тема реферата:

Инструмент стратегического анализа (инструмент выбирает студент по согласованию с преподавателем)

Кейсы:

Айс-Фили

Порше: запуск Кайен

Дженерал Моторс и АвтоВАЗ

Запуск нового Фольксваген Жук,

Построение брэнд-сообщества во время тура Харли-Дэвидсон

ТНК-ВР

Metro C&C

ИКЕА завоёвывает Америку

R&R

9.2. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

9.2.1. Примерный перечень тестов к экзамену

1. Раскройте суть экономического анализа направлений деятельности компании по основным показателям: TR, TC, TVC, TFC, TP, MP. В чем стратегический смысл показателя MPI? Приведите свои примеры.



2. Каковы основные направления стратегического анализа финансов компании? Раскройте их суть, приведите примеры.
3. Каковы типовые финансовые стратегии компании? Раскройте суть, охарактеризуйте основные средства их реализации, приведите примеры.
4. Что такое клиентская ценность и как формируется ценность торгового предложения для клиента? Приведите примеры.
5. Для чего и каким образом применяется Бостонская матрица? Приведите пример анализа на основе Бостонской матрицы.
6. Для чего и каким образом применяется матрица «Продукт-рынок»? Приведите свой пример заполненной матрицы и предложите стратегические решения по ней.
7. Приведите пример заполненной таблицы SNW-анализа и предложите стратегические решения по ней.
8. Для чего нужно четко ставить цели в стратегическом управлении? Что такое SMARTER-цели? Каковы основные уровни детализации цели? Что такое дерево целей? На основании каких критериев можно его выстраивать? Приведите примеры.
9. Каким образом SWOT-анализ применяется для разработки стратегических целей? Изложите основные шаги, приведите примеры.
10. Что такое стратегические карты и для чего они применяются? Приведите примеры каскадирования целей при составлении Balanced ScoreCard.
11. Для чего и каким образом составляется программа реализации стратегии?
12. Охарактеризуйте основные составляющие организационной поддержки стратегии: программа, люди, инфраструктура. Какие основные способы реализации организационной поддержки стратегии вы можете назвать? Какие вы видите возможные трудности в реализации этих способов?
13. Каковы основные барьеры и ошибки в реализации стратегии? Из-за чего они возникают? Как их предотвратить или устранить?
14. Основные направления и формы организации стратегического контроля. Функции совета директоров.

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1.1. Основная литература

1. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Пер с англ. под ред. В.Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен, Р.Чумпитас, И.Шулинг /– СПб.: Питер, 2010. – 720 с. (Серия «Классика МВА»).

10.2 Дополнительная литература

1. Айзенштат, Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии. / Р. Айзенштат, М. Бир. // В 10Н. Курс МВА по стратегическому менеджменту. — М.: Альпина Паблишер, 2008
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; Пер с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
3. Дафт, Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер с англ. под ред. С.К.Мордвина / Р. Дафт – СПб.:



Питер, 2009. – 800 с. (Серия «Классика МВА»).

4. Друкер, П. Бизнес и инновации / Питер Ф. Друкер – М.: Вильямс, 2007 г. – 432 с. – ISBN 5-8459-1195-7

5. Курс МВА по стратегическому менеджменту : Пер. с англ. / М. Портер [и др.] ; Ред. Фэй Л., Рэнделл Р. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

6. Минцберг, Г. Школы стратегий : Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Лэмпел Дж. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

7. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003 (доступна электронная версия).

8. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд: пер. с англ. – Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003. – 928 с.

10. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи // Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. – 332с

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для лекций и семинаров используются мультимедийные технологии. Для дискуссий, практических упражнений, разбора кейсов используется раздаточный материал, распечатки тестов.

Разработчики программы

Зинчак Е.В., Шушкин М.А.



Приложение 1.

Методические рекомендации студентам

Тема 1. Анализ отрасли и конкурентной среды. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

1. Проведение занятий с составлением практических примеров,
2. Изучение новостей маркетинга при помощи онлайн сервисов: cnn.com, businessinsider.com, периодических изданий Коммерсантъ, Ведомости
3. Обсуждение кейсов: R&R
4. Разбор кейсов по обработанной самостоятельно информации, ведение дискуссии, разделение класса на несколько групп согласно мнению каждой по обсуждаемым вопросам, проведение переговоров для отстаивания точки зрения.

Тема 2. Разработка стратегий с учетом специфики отрасли и компании

1. Проведение занятий с составлением практических примеров,
2. Изучение финансовых новостей при помощи периодических изданий (Коммерсантъ, Ведомости)
3. Обсуждение кейсов: Дженерал Моторс и АвтоВАЗ.
4. Разбор кейсов по обработанной самостоятельно информации, ведение дискуссии, разделение класса на несколько групп согласно мнению каждой по обсуждаемым вопросам, проведение переговоров для отстаивания точки зрения.

Тема 3. Практические аспекты реализации стратегий в различных отраслях и сферах деятельности.

1. Проведение занятий с составлением практических примеров,
2. Изучение новостей маркетинга при помощи онлайн сервисов: buzzfeed.com, mashable.com, adme.ru
3. Обсуждение кейсов: Построение брэнд-сообщества во время тура Харли-Дэвидсон.
4. Разбор кейсов по обработанной самостоятельно информации, ведение дискуссии, разделение класса на несколько групп согласно мнению каждой по обсуждаемым вопросам, проведение переговоров для отстаивания точки зрения.



Приложение 2.

Рекомендации для самостоятельной работы студентов

Тема 1. Анализ отрасли и конкурентной среды. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

1. Разбор кейсов по данному разделу, анализ ситуации, показателей, а также текущей стратегии компании, предложения по улучшению ситуации, а также по решениям поставленных задач.

Перечень кейсов и вопросов к ним:

R&R

- Успех Роберта Риса – это случайность или пойманная возможность?
 - Каким образом Роберт Рис добился успеха?
 - Почему другие игроки рынка - огромные компании – не смогли составить конкуренцию Роберту?
2. Анализ текущей деятельности ряда компаний, согласно их показателям, а также ситуации на рынке. Для корректного анализа студентом строго рекомендована читать современную прессу, при этом акцентируя свое внимание не только на российских издательских домах, но и на мировых.
 3. Презентация анализа показателей на примере собственной компании.

Тема 2. Разработка стратегий с учетом специфики отрасли и компании

1. Разбор кейсов по данному разделу, анализ ситуации, показателей, а также текущей стратегии компании, предложения по улучшению ситуации, а также по решениям поставленных задач.

Перечень кейсов и вопросов к ним:

General Motors and AvtoVAZ (Дженерал Моторс и АвтоВАЗ)

- Почему GM и АвтоВАЗ нуждаются друг в друге, чтобы строить рынок для Нивы? Почему АвтоВАЗ не может самостоятельно его построить?



- С точки зрения Дэвида Хермана оцените предложение создания совместного предприятия (СП). Какую ценность СП создаст для GM?
 - Какие институциональные и индустриальные факторы сделали российский рынок автомобилей таким сложным для конкуренции?
 - Как должна быть структурирована сделка? Какие условия для GM будут являться главными?
2. Анализ текущей деятельности ряда компаний, согласно их показателям, а также ситуации на рынке. Для корректного анализа студентом строго рекомендована читать современную прессу, при этом акцентируя свое внимание не только на российских издательских домах, но и на мировых.
3. Презентация анализа показателей на примере собственной компании.

Тема 3. Практические аспекты реализации стратегий в различных отраслях и сферах деятельности.

1. Разбор кейсов по данному разделу, анализ ситуации, показателей, а также текущей стратегии компании, предложения по улучшению ситуации, а также по решениям поставленных задач.

Перечень кейсов и вопросов к ним:

Building Brand Community on the Harley-Davidson Posse Ride (Построение брэнд-сообщества во время тура Харли-Дэвидсон)

- Должен ли Харли-Дэвидсон продолжать спонсировать тур владельцев мотоциклов марки Харли-Дэвидсон? Почему? Какую роль играет тур для подразделения Харли-Дэвидсон, ответственного за сообщество мотоциклистов?
- Как тур Харли-Дэвидсон должен быть построен, чтобы он приносил прибыль? Оставили бы вы его или прекратили, как мероприятие, спонсируемое Харли-Дэвидсон?
- Какова роль подразделения Харли-Дэвидсон, ответственного за владельцев мотоциклов, в сообществе мотоциклистов?
- Оцените стратегию Харли-Дэвидсона «быть ближе к клиенту»



2. Анализ текущей деятельности ряда компаний, согласно их показателям, а также ситуации на рынке. Для корректного анализа студентом строго рекомендована читать современную прессу, при этом акцентируя свое внимание не только на российских издательских домах, но и на мировых.
3. Презентация анализа показателей на примере собственной компании.