

Программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»

Утверждена

Академическим советом ООП

Протокол № от «__» _____ 20__ г.

Авторы	Саидов Зокиржон Баходурович, к.э.н., доцент, zsaidov@hse.ru
Число кредитов	3
Контактная работа (час.)	26
Самостоятельная работа (час.)	114
Курс	3
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются развитие способностей стратегического мышления и навыков разработки стратегических альтернатив для принятия решений в области стратегического управления организацией, функционирующей в условиях высокой конкуренции, изменчивости и непредсказуемости внешней среды.

Курс предполагает сочетание теоретических и практических занятий. Практические занятия имеют целью освоение навыков стратегического анализа, принятия и реализации стратегических решений. В процессе изучения дисциплины студенты приобретают навыки использования классических инструментов стратегического анализа на материалах российских и западных кейсов. Методика кейс-анализа предполагает освоение студентами моделей и инструментов стратегического анализа, апробированных в практике менеджмента и в управленческом консультировании.

В самостоятельную работу студента входит освоение классических концепций теории стратегического менеджмента по рекомендуемой учебной и научной литературе, подготовка к практическим занятиям, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Учебные задачи курса – дать базовые знания и сформировать у студентов навыки в области стратегического менеджмента, в частности:

- ознакомиться с современными подходами и тенденциями в менеджменте;
- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического менеджмента;
- изучить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды;
- понимание отличий ресурсного подхода от рыночного и освоение положений ресурсной концепции в стратегическом менеджменте;
- приобрести знания и навыки для определения стратегического потенциала и 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.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- предпосылки возникновения концепции и теории стратегического менеджмента
- понятие, структуры и этапов стратегического процесса
- понятие стратегии и стратегического менеджмента
- основные концепции и школы стратегий
- структуру стратегических целей фирмы
- иерархию стратегий, виды эталонных стратегий бизнеса
- методы стратегического анализа внешней среды и позиционирования фирмы
- влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.
- модели и методы анализа микроокружения компании: экономические характеристики отрасли, конкурентные силы и ключевые факторы успеха
- отличие ресурсного подхода от рыночного
- методы анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества фирмы
- существующие подходы и методы выбора стратегии
- модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений.

Уметь:

- применять методологию исследования в области стратегического менеджмента
- применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы
- идентифицировать материальные и нематериальные ресурсы фирмы
- определять ключевые и корневые компетенции фирмы
- определять сильные и слабые стороны фирмы
- оценивать привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха
- определять критические факторы внешнего окружения для отрасли и фирмы
- классифицировать и определять приоритетные группы стейкхолдеров
- разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии.

Иметь навыки (приобрести опыт):

- сбора, структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений.
- анализа и синтеза полученных результатов
- командной работы и принятия решения в команде.

В ходе освоения курса студент развивает следующие компетенции:

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления
- способен проводить анализ конкурентной среды
- способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на следующих дисциплинах:

- Общий менеджмент;
- Теория организации;
- Маркетинг;
- Управление человеческими ресурсами.

Курс даёт основы знаний классических и современных концепций теории стратегии и обеспечивает на этой основе выработку у выпускников стратегического мышления и способности к разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также ее функциональных стратегий в условиях высоких темпов изменений внешней среды.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская. Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины.

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента.

Тема 2. Основные понятия и модели стратегического менеджмента

Роль стратегии в достижении конкурентоспособности и устойчивого развития фирмы. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Основные этапы стратегического процесса. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.

Тема 3. Стратегическое направление развития организации: целевые установки.

Стратегическое видение, миссия и цели компании. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.

Тема 4. Корпоративные и конкурентные стратегии.

Понятие стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. Конкурентные стратегии - матрица М. Портера. Стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Международные стратегии.

Тема 5. Стратегический анализ внешней среды: 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. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля и масштаба деятельности.

Тема 6. Стратегический анализ отрасли и рынка.

Конкурентный анализ отрасли на основе модели М. Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. 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. Сетевая экономика как фактор, влияющий на конкурентные условия в отрасли.

Тема 7. Внутренний анализ: стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы

Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы. Методы и источники достижения 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.

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.

Тема 9. Определение и 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.

Тема 10. Реализация стратегии: основные этапы и управление стратегическими 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).

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Критерии оценки знаний, навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Порядок формирования оценок по дисциплине

Результующая оценка по дисциплине складывается, из следующих элементов:

Суммарной накопительной оценки за период обучения курсу ($O_{накопленная}$), которая определяется путем сложения следующих составляющих:

1. Оценки за посещение занятий и работу в аудитории (устные опросы, выполнение индивидуальных и групповых заданий)
2. домашнее задание - включает оценку за письменную работу и оценку за публичную презентацию
3. текущий контроль - выполнение контрольной работы.

$$O_{накопленная} = O_{акт.} * K_1 + O_{доклад} * K_2 + O_{к.р.} * K_3$$

где $K_1 = 0,1$, $K_2, K_3 = 0,35$

Результирующая оценка за курс рассчитывается как округленная средневзвешенная накопленная оценка и оценки за экзамен, с учетом следующих критериев относительной важности:

$$O_{результующая} = O_{накопленная\ итоговая} * K_1 + O_{экзамен} * K_2,$$

где $K_1 = 0,6$

$K_2 = 0,4$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический (например, 3,4 округляется до 3, а 3,5 до 4).

Важные примечания.

В случае болезни или отсутствия на контрольной работе по уважительной причине, студенту нужно предупредить преподавателя, проводящего контрольную работу, до ее начала.

В случае пропуска контрольной работы по неуважительной причине и/или отсутствия соответствующих документов повторное проведение контрольной работы не производится и в качестве оценки выставляется 0 баллов.

Пересдача элементов текущего контроля (контрольных работ) не производится.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе текущего контроля

Текущий контроль предполагает оценку выполнения студентами контрольной работы.

Контрольная работа проводится в форме тестирования и позволяет провести текущий контроль усвоения изученных тем курса.

Примеры заданий промежуточного контроля (теста)

Теоретический материал, изложенный в лекциях конкретизируется на практических занятиях в процессе кейс-анализа. Для осуществления итогового контроля знаний студентов (контрольная работа по окончании 2-го модуля) и итогового контроля по окончании изучения дисциплины (экзамен по окончании 3-го модуля), наряду с открытым вопросом используются вопросы с множественными вариантами ответов (тесты). Примеры тестов, используемых для проверки знаний студентов, по соответствующим разделам и темам дисциплины приведены ниже:

1. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок ориентирована на стратегию:
 - a. лидерство в издержках
 - b. диверсификация
 - c. фокусирование
 - d. дифференциация

2. Компания «Дормаш» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:
 - a. лидерство в издержках
 - b. диверсификация
 - c. фокусирование
 - d. дифференциация
3. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?
 - a. хороший дизайн.
 - b. превосходящие конкурентов инновации
 - c. высокое качество
 - d. высокая эффективность
 - e. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания
4. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:
 - a. концентрированного роста с интегрированного роста
 - b. диверсифицированного роста
 - c. сокращения
 - d. ликвидации

V. РЕСУРСЫ

1. Основная литература

Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; Пер. с англ. А. Р. Ганиевой, и др.; Под ред. Н. М. Макаровой. – 12-е изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 924 с. – (Б-ка "Strategica") (или более поздние издания).

2. Дополнительная литература

- 1) Ансофф И. Стратегический менеджмент. ИД «ПИТЕР», 2009 (или более поздние издания).
- 2) Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. – 292 с. (или более поздние издания)
- 3) Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001 (или более поздние издания)
- 4) Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006 (или более поздние издания)
- 5) Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; Пер. с фр. Б. И. Лифляндчик, и др.. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. (или более поздние издания)
- 6) Минцберг, Г. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; Пер. с англ. Д. Раевской, Л. Л. Царук. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. – (Сер. "Теория и практика менеджмента") (или более поздние издания)
- 7) Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001(или более поздние издания)
- 8) Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 (или более поздние издания)

- 9) Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; Пер. с англ. Е. Калинина; Науч. ред. О. Нижельская. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (или более поздние издания)
- 10) Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002. (или более поздние издания)
- 11) Хорин, А. Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для вузов / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 286 с. – (Сер. "Высшее экономическое образование") (или более поздние издания)
- 12) Collis D. J. and Montgomery C. A. (2008) Competing on Resources. Harvard Business Review, July-August, pp. 140-150. – URL: <https://proxylibrary.hse.ru:2190/docview/227793178/5EC8A77D38534A3DPQ/1?accountid=45451> - ЭБС ProQuest

3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	Alpina Digital	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Business Source Complete	
3.	Edward Elgar online	
4.	Oxford Handbook Online	
5.	ProQuest	
6.	Scopus	
7.	Springer Books	
8.	Web of Science	
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.