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 из общеуниверситетского пула (МАГОЛЕГО)

«Бизнес стратегии и инструменты реализации»

для уровня подготовки - магистратура

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

Одобрена на заседании департамента
«___»_____ 2017 г.
Руководитель департамента О.Ю. Исопескуль_____

Утверждена «___»_____ 2017 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», и студентов магистерских программ, выбравших данную дисциплину из общеуниверситетского пула.

Программа учебной дисциплины разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом высшего образования ФГАОУ ВПО НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного протоколом Ученого совета НИУ ВШЭ от 27 июня 2014 г. №05, в редакции 2016 г.

2. Цели освоения дисциплины

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

Знать

- природу стратегического управления и основные этапы его развития;
- основные теории стратегического менеджмента;
- особенности методологии стратегического управления;
- составляющие внешней и внутренней среды организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации;
- базисные стратегии бизнеса;
- основные конкурентные стратегии организации

Уметь

- использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации

Владеть

- методикой анализа макроокружения организации;
- методами отраслевого анализа;
- навыками проведения конкурентного анализа;
- современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации.

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
Способен к самостоятельному освоению новых методов исследования, изменению научного и научно-производствен-	СК-3	РБ,СД, МЦ	Осознает важность и способен освоить новые и применить существующие ин-	Групповая работа	Оценка за работу на семинарах

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
ного профиля своей деятельности			струменты		
Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	СК-5	РБ,СД, МЦ	Умеет принимать управленческие решения и критически их переработать	Кейс-стади Групповая работа	Оценка за работу на семинарах
Способен анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию	СК-6	РБ	Прогнозирует и оценивает последствия принятия управленческих решений в области стратегического управления	Кейс-стади Групповая работа	Оценка за работу на семинарах

3. Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Контактные часы				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	Другие виды работы	
I.	**Общие подходы к стратегическому управлению на предприятии**	**26**	**4**	**6**	**-**	**-**	**16**
1.	Школы стратегий	10	2	4	-	-	4
2.	Методы стратегического анализа	16	2	2	-	-	12
II.	**Формирование стратегии компании**	**32**	**2**	**6**	**-**	**-**	**24**
3.	Процесс разработки стратегии	16	1	4	-	-	11
4.	Модели стратегического управления	16	1	2	-	-	13
III.	**Разработка и реализация стратегии**	**32**	**2**	**8**	**-**	**-**	**22**
5.	Особенности разработки стратегии	16	1	4	-	-	11
6.	Осуществление стратегии	16	1	4	-	-	11
IV.	**Современные подходы к стратегическому управлению**	24	**2**	**6**	**-**	**-**	**16**
7.	Стратегия голубого океана	12	1	4	-	-	7
8.	Концепция динамических способностей	12	1	2	-	-	9
	Итого	**114**	**10**	**26**	**-**	**-**	**78**

4. Формы контроля знаний студентов

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

5. Критерии оценки знаний, навыков

Курс преподаётся в формате bended-learning. Онлайн лекции доступны для студентов в личном кабинете в системе LMS (https://lms.hse.ru)

Экзамен. Накопленная оценка за работу на семинарах: выполнение практических заданий, решение кейсов.

Для оценки ответов применяются следующие критерии:

Критерии оценки	Количество баллов
Ответ отличает четкая логика и знание материала далеко за рамками обязательного курса. Продемонстрировано точное понимание рамок вопроса, а также знание точек зрения на ту или иную проблему со ссылками на научные источники. Обоснована собственная позиция по отдельным проблемам.	10 баллов («отлично»)
На вопрос дан правильный и точный ответ. Показано безупречное знание базовой терминологии, умение раскрыть и прокомментировать содержание терминов и понятий.	9 баллов («отлично»)
Вопрос раскрыт полно и правильно. При этом продемонстрировано отличное знание базовой терминологии, умение раскрыть содержание терминов и понятий.	8 баллов («отлично»)
Вопрос раскрыт достаточно полно и правильно. При этом продемонстрировано хорошее знание базовой терминологии, умение раскрыть содержание терминов и понятий.	7 баллов («хорошо»)
Вопрос раскрыт достаточно полно и правильно. При этом продемонстрировано хорошее знание базовой терминологии. Однако есть отдельные дефекты логики и содержания ответов.	6 баллов («хорошо»)
Ответ на вопрос дан в целом правильно, однако неполно. Логика ответа недостаточно хорошо выстроена. Пропущен ряд важных деталей или, напротив, при ответе затрагиваются посторонние вопросы. Базовая терминология в целом усвоена.	4, 5 баллов («удовлетворительно»)
Ответ содержит отдельные правильные мысли, но в знаниях имеются существенные пробелы. Студент путается в основных базовых понятиях.	2, 3 балла («неудовлетворительно»)
Студент не дает ответа на вопрос.	0, 1 балл («неудовлетворительно»)

6. Содержание дисциплины

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

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.

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

II. Формирование стратеги 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.

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.

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.

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.

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.

Тема 8. Концепция динамических способностей

1. Обзор подхода.
2. Особенности концепции.
3. Критика концепции.

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

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 - $O_{аудиторная}$.

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

$$O_{накопленная} = O_{ауд}$$

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{результ} = O_{накопл}$$

Способ округления накопленной оценки промежуточного (завершающего) контроля: арифметический

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

11.1 Базовый учебник

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

11.2 Основная литература

Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-005115-4 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/253142

11.4 Программные средства

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства:

- Microsoft Office PowerPoint 2010.

11.5 Дистанционная поддержка дисциплины

LMS, портал для online трансляции лекций

12. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Проектор, видеоаппаратура, доступ к интернет-ресурсам