

Программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»

Утверждена

Академическим советом ООП «Экономика»

Протокол № 1 от «26» августа 2019 г.

| | |
|-------------------------------|--|
| Авторы | Седельникова И.М., доцент кафедры финансового менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» - Нижний Новгород |
| Число кредитов | 7 |
| Контактная работа (час.) | 70 |
| Самостоятельная работа (час.) | 196 |
| Курс | 1 курс образовательной программы «Экономика» направления подготовки 38.04.01 «Экономика», уровень магистр |
| Формат изучения дисциплины | Без использования онлайн курса |

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целями освоения дисциплины Стратегический менеджмент являются расширение и углубление знаний студентов в области стратегического анализа и разработки стратегии компании, совершенствование навыков решения практических задач с помощью отбора и консолидации своевременной и качественной информации для разработки и реализации эффективной стратегии бизнеса, а также навыков использования полученных знаний в профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- теоретические и практические основы реализации стратегической деятельности в компании;
- способы сбора и обработки своевременной и качественной информации о состоянии внешней и внутренней среды организации;
- различные уровни разработки стратегий и принципы их гармонизации;
- основные источники конкурентного преимущества;
- механизмы выбора конкурентной стратегии и стратегии развития бизнеса;

Владеть

- методикой и методологией проведения научных исследований в профессиональной сфере;
- навыками самостоятельной исследовательской работы;
- методиками сбора и обработки данных для решения стратегических задач по развитию бизнеса;
- навыками выбора методов и средств для проведения стратегического анализа;

Уметь:

- формулировать и решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, требующие углубленных профессиональных знаний;
- применять современные методы стратегического управления для решения практических задач бизнеса;
- обосновывать принятые стратегические решения;
- адаптировать существующие методы под требования специфики задач, а также

разрабатывать новые методы;

- представлять итоги теоретических и прикладных исследований в виде письменных работ;

- владеть навыками самостоятельной исследовательской работы.

Предполагается, что студенты владеют основами микр- и макроэкономики.

Основные положения дисциплины могут быть использованы при изучении курсов «Управленческая экономика», «Конкурентоспособность российских компаний и отраслей», а также в процессе научно-исследовательской работы магистрантов, при выполнении магистерской диссертации, в профессиональной деятельности.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

| Тема (раздел дисциплины) | Объем в часах | Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю | Формы контроля |
|--|---------------|---|---|
| | лк | | |
| | см | | |
| | ср | | |
| Тема 1. Общая характеристика стратегического менеджмента. | 4 | Умеет анализировать и систематизировать макроэкономическую информацию, выбирать методы и средства решения задач стратегического развития бизнеса. | Активность на лекции и семинаре, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 4 | | |
| | 14 | | |
| Тема 2. Анализ среды компании. | 8 | Умеет анализировать и систематизировать информацию о состоянии внешней и внутренней среды компании, выбирать методики и средства решения задач стратегического анализа среды организации. | Активность на лекциях и семинарах, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 10 | | |
| | 42 | | |
| Тема 3. Формулирование миссии и разработка целей компании. | 2 | Способен формулировать миссию компании, разрабатывать цели бизнеса различных уровней. | Активность на лекциях и семинарах, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 4 | | |
| | 16 | | |
| Тема 4. Разработка стратегии компании. | 8 | Умеет анализировать и систематизировать макроэкономическую информацию, выбирать методы и средства решения задач стратегического развития бизнеса. | Активность на лекциях и семинарах, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 12 | | |
| | 50 | | |

| | | | |
|--|-----|---|---|
| Тема 5. Реализация стратегии. | 2 | Способен решать задачи реализации стратегии компании в условиях динамичной внешней среды бизнеса. | Активность на лекциях и семинарах, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 4 | | |
| | 24 | | |
| Тема 6. Стратегическое управление цепями поставок. | 6 | Умеет разрабатывать экономические модели исследуемых процессов, явлений и объектов в цепях поставок, выбирать методики и средства решения оптимизационных задач в цепях поставок. | Активность на лекциях и семинарах, выполнение домашних заданий, контрольных работ, ответы на экзамене |
| | 6 | | |
| | 50 | | |
| Часов по видам учебных занятий: | 30 | | |
| | 40 | | |
| | 196 | | |
| Итого часов: | 266 | | |

Формы учебных занятий:

лк – лекции в аудитории;

см – семинары/ практические занятия/ лабораторные работы в аудитории;

ср – самостоятельная работа студента.

Тема 1

Общая характеристика стратегического менеджмента.

Понятия стратегии, стратегического менеджмента. История стратегического подхода, этапы развития стратегического менеджмента, стратегическое и долгосрочное планирование. Стратегический менеджмент как сочетание науки и искусства, роль аналитических методов и интуиции в принятии стратегических решений.

Особенности современной среды бизнеса, экономика знаний, экспоненциальные технологии, четвёртая промышленная революция. Позиционирование бизнеса по Кейгану-Вогелю.

Система стратегического менеджмента компании.

Тема 2

Анализ среды компании.

Общая характеристика и структура анализа среды компании, мониторинг информации о состоянии среды бизнеса.

Анализ макроокружения. Общая характеристика макроокружения, анализ политической, экономической, правовой, социальной, технологической, институциональной, экологической составляющих, форсайт-исследования.

Анализ непосредственного окружения компании. Анализ отрасли и её движущих сил, ключевых факторов успеха компании в отрасли. Модель конкурентных сил по Портеру. Модель Value Net. Анализ конкурентов, карты стратегических групп. Анализ потребителей. Анализ стейк-холдеров.

Анализ внутренней среды компании. Анализ организационной, финансовой, производственной, маркетинговой, логистической, кадровой, информационной подсистем. Измерители состояния внутренней среды по Хофстеду. Анализ корневых компетенций. Анализ

ресурсов, бенчмаркинг. Анализ портфеля бизнеса с помощью матричных методов: BCG-, GE-, ADL-матрицы.

SWOT-анализ, анализ стратегических рисков, сценарное планирование.

Тема 3

Формулирование миссии и разработка целей компании.

Создание видения и его роль в формировании будущего состояния бизнеса. Определение миссии компании. Роль миссии в деятельности организации, процесс формулирования миссии. Диаграмма Абеля. Классификация целей компании. Требования к целям, SMART-критерии. Дерево целей.

Тема 4

Разработка стратегии компании.

Уровни разработки стратегий в организации, корпоративный, отраслевой, функциональный, операционный уровни. Принцип гармонизации стратегий различного уровня.

Конкурентные стратегии по Портеру, общая характеристика. Стратегия лидерства по издержкам, её особенности и риски, примеры реализации. Стратегия дифференциации, условия успешной реализации, риски стратегии, примеры реализации. Стратегии сфокусированных издержек и сфокусированной дифференциации, особенности и риски, примеры реализации. Стратегия оптимального соотношения затрат и ценности, примеры реализации.

Эталонные стратегии развития, общая характеристика и классификация.

Стратегии роста, их роль в бизнесе. Классификация стратегий роста по Аакеру. Стратегии концентрированного роста: рост на данном рынке с данным продуктом, развитие рынка, развитие продукта. Стратегии интегрированного роста: вертикальная (прямая и обратная) и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: родственная, конгломеративная, горизонтальная, мультинациональная диверсификация.

Стратегии сокращения, их роль в бизнесе. Стратегии сбора урожая, отсечения лишнего, сокращения затрат, продажи или ликвидации.

Выбор эталонной стратегии развития, факторы, влияющие на выбор, матрица Томпсона-Стриккланда.

Тема 5

Реализация стратегии.

Общая характеристика процесса реализации стратегии в компании, риски и проблемы. Процедура осуществления изменений в компании, управление изменениями. Сбалансированная система показателей. Анализ и контроль результатов реализации стратегии, корректировка стратегического курса. Особенности разработки и реализации стратегии в российском бизнесе.

Тема 6

Стратегическое управление цепями поставок.

Общая характеристика подхода Supply Chain Management (SCM – Управление цепями поставок). Формирование конкурентного преимущества на уровне цепей поставок. Методы разрешения конфликтных ситуаций в цепях поставок. Оптимизация, интеграция и координация цепей поставок как источник конкурентного преимущества участников цепей поставок. Задачи оптимизации при управлении запасами в цепях поставок. Стратегии цепей поставок и их связь с корпоративной стратегией. Проблемы реализации SCM в России.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Преподаватель оценивает активность участия в работе на семинаре (участие в обсуждениях, решение домашних задач): *Оактив*, качество выполнения заданий текущего контроля (контрольных работ): *Оконтр*, ответ на экзаменационные вопросы: *Оэкз*.

$$\text{Итоговая} = 0.2\text{Оконтр} + 0.3\text{Оактив} + 0.5\text{Оэкз}$$

Оценки округляются арифметическим способом. В диплом выставляется итоговая оценка по дисциплине. Блокирующие элементы контроля не предусмотрены.

Присутствуют элементы контроля, не подлежащие передаче, – активность на семинарских занятиях (участие в обсуждениях, решение домашних задач). Основанием является тот факт, что оценка за этот элемент контроля формируется в процессе общения преподавателя и студента в рамках контактной работы в аудитории. Эти условия не могут быть воспроизведены вне семинарских занятий. Если студент отсутствовал на контрольной работе по уважительной причине, ему предоставляется возможность передать контрольную работу в экзаменационную сессию.

Текущий контроль

В контрольной работе отрабатывается навык по практическому владению различными методами стратегического анализа и разработки стратегии.

При оценивании домашних заданий учитываются наличие правильных решений заданий и полнота их выполнения, качество оформления работы, способность провести самостоятельное исследование, сделать выводы на основе сведений, полученных из источников и научной литературы, и из собственной работы.

При оценивании экзаменационной работы учитываются наличие правильных решений, полнота выполнения заданий, качество оформления работы.

Экзаменационные оценки выставляются по 10-ти балльной шкале.

Промежуточный контроль – предполагает интеграцию результатов текущего контроля и осуществляется согласно следующим критериям:

Критерии оценки знаний следующие:

- высшая оценка в 10 баллов выставляется при отличном выполнении контрольных работ, домашней контрольной работы, то есть при наличии полных (с детальными пояснениями и культурой выкладок), оригинальных и правильных ответов и высококачественного оформления работ, а также при полном развернутом верном ответе на вопросы по содержанию курса;

- оценка в 7-8-9 баллов выставляется при наличии верных и правильных ответов на вопросы по содержанию курса, при грамотном выполнении контрольных работ, домашней контрольной работы, но при отсутствии какого-либо из выше перечисленных отличительных признаков, как, например: детальных выкладок или пояснений, качественного оформления;

- оценка в 6 баллов выставляется при наличии отдельных неточностей в ответах на вопросы по содержанию курса и при выполнении контрольных работ или домашней контрольной работы непринципиального характера (описки, случайные ошибки арифметического характера, грамматические ошибки);

- оценка в 5 баллов выставляется в случаях, когда в ответах и в контрольных работах имеются неточности и ошибки, свидетельствующие о недостаточном понимании вопросов и требующие дополнительного обращения к тематическим материалам;

- оценка в 4 балла выставляется при наличии серьезных ошибок и пробелов в знаниях по контролируемой тематике;

- оценка в 3 балла выставляется при наличии лишь отдельных положительных моментов в выполненных контрольных работах и представленных ответах на вопросы по содержанию курса;

- оценка в 2 балла выставляется при полном отсутствии положительных моментов в выполненных контрольных работах и представленных ответах на вопросы по содержанию курса;

- оценка в 1 или 0 баллов выставляется в случаях, когда небрежные записи, неправильные ответы, кроме того, сопровождаются какими-либо демонстративными проявлениями безграмотности или неэтичного отношения к изучаемой теме и предмету в целом.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Примеры вопросов (задач) для проверки качества знаний

1. Роль проактивного поведения в формировании стратегии организации.
2. Изменение стиля жизни социума как драйвер развития бизнеса.
3. Тренды глобальной газовой отрасли.
4. У вас есть сумма в 100 тыс. руб. (1 млн. руб./ 10 млн. руб.). Придумайте варианты инвестирования денег в стартапы, название компании и сформулируйте её миссию.
5. Заводу требуется ежегодно 1000 насосов определённой модели. Цена одного насоса – \$50, затраты на один заказ – \$40, годовые затраты на хранение одного насоса – 25% от его стоимости. Поставщик предлагает скидку по цене в 3%, если заказывать партии по 200 штук. Какой должен быть объём заказа?
6. Поставщик свежих овощей и фруктов ежемесячно использует 800 упаковочных ящиков, которые он закупает по \$10 за штуку. Менеджер определил годовую стоимость хранения одного ящика как 35% от его закупочной цены. Стоимость выдачи заказа \$28. В настоящее время менеджер производит заказы один раз в месяц. Сколько фирма может за год сэкономить на стоимости заказа и хранения, используя оптимальный размер заказа?
7. Деловая имитационная игра «Конкурентные стратегии по Портеру»

Деловая игра «Конкурентные стратегии по Портеру» предназначена для испытания участников, для того, чтобы знания, приобретенные «в теории» на лекциях, теперь были использованы игроками «на практике» — через разработку решений по реализации конкурентных стратегий лидерства по издержкам и дифференциации на условном предприятии.

Участники игры делятся на команды из пяти человек. Каждая команда представляет собой компанию, работающую на рынке B2B (business to business) и занимающуюся производством изделий, представляющих собой игрушку–конструктор Лего (бульдозер, трактор и т.д.), который собирается из определённых элементов.

У каждого члена команды – своя роль в зависимости от занимаемой «должности»: директор, коммерческий директор, конструктор, маркетолог, финансовый менеджер.

На первом этапе каждая компания изготавливает совершенно одинаковые машины строго в соответствии с прилагаемой к конструктору инструкцией.

При этом разрабатываются название, логотип и миссия компании, формулируется конкурентная стратегия лидерства по издержкам по Портеру, также имитируются составляющие маркетинговой и финансовой деятельности (разработка бренда, позиционирование на рынке, оценка ёмкости рынка и объёмов продаж, расчёт финансовых показателей).

На втором этапе ставится задача перейти к стратегии дифференциации, для чего с помощью использования представленных в наборе комплектующих необходимо спроектировать новый продукт, отличный от стандартного, произвести позиционирование на рынке, разработать рекламу и программу продвижения нового бренда, оценить затраты и финансовый результат.

Каждый этап заканчивается презентацией своей компании и производимых продуктов, при подготовке к которой можно использовать листы ватмана, фломастеры, ножницы, цветную бумагу и т.д. В качестве одного из вариантов можно предложить презентацию на компьютере в power point, если существует такая возможность. В ходе презентации даётся краткая характеристика компании, озвучиваются её название, миссия, предлагаемая торговая марка, определяется сегмент рынка, для которого будет изготавливаться продукт, производится оценка предполагаемого финансового результата. Жюри выставляет каждой команде оценку, которая впоследствии будет учитываться при подведении итогов

В процессе игры приобретаются навыки групповой работы, реализуются на практике функции стратегического и финансового менеджмента, отрабатываются процессы принятия решений.

Примерный перечень вопросов для промежуточного контроля

1. Характеристика общей концепции стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Особенности современной среды бизнеса.
4. Позиционирование бизнеса по Кейгану-Вогелю.
5. Система стратегического менеджмента в компании.
6. Цель стратегического анализа среды и его роль в выработке стратегии компании, структура анализа среды.
7. Анализ макроокружения. Исследование экономической, политической, правовой составляющих.
8. Анализ макроокружения. Исследование социально-культурной, институциональной, технологической и экологической составляющих.
9. Анализ непосредственного окружения компании. Анализ отрасли, её основных показателей.
10. Анализ непосредственного окружения компании. Анализ отрасли, её движущих сил и ключевых факторов успеха.
11. Анализ пяти конкурентных сил (по Портеру).
12. Анализ конкурентов, карты стратегических групп, прогноз развития конкурентов.
13. Сущность, задачи и методы анализа внутренней среды компании.
14. Измерители состояния внутренней среды по Хофстеду.
15. Анализ корневых компетенций компании.
16. Анализ ресурсов компании, бенчмаркинг.
17. Анализ портфеля бизнеса с помощью матричных методов: BCG-матрица.
18. Анализ портфеля бизнеса с помощью матричных методов: GE-, ADL-матрицы.
19. Сущность и задачи SWOT-анализа.
20. Анализ стратегических рисков, карта стратегических рисков.
21. Создание видения, разработка миссии компании.
22. Разработка целей компании.
23. Уровни разработки стратегии, принцип стратегического соответствия.
24. Виды конкурентных стратегий.
25. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам.
26. Конкурентная стратегия дифференциации.
27. Конкурентные стратегии сфокусированных издержек и сфокусированной дифференциации.
28. Эталонные стратегии развития: стратегии концентрированного роста.
29. Эталонные стратегии развития: стратегии вертикально интегрированного роста.
30. Стратегии диверсифицированного роста; родственная, неродственная и мультинациональная диверсификации.
31. Стратегии сокращения.
32. Выбор эталонной стратегии развития, матрица Томпсона-Стрикленда
33. Сущность и задачи реализации стратегии.
34. Сбалансированная система показателей.
35. Общая характеристика подхода Supply Chain Management
36. Формирование конкурентного преимущества на уровне цепей поставок.
37. Методы разрешения конфликтных ситуаций в цепях поставок.
38. Оптимизация, интеграция и координация цепей поставок как источник конкурентного преимущества участников цепей поставок.
39. Задачи оптимизации при управлении запасами в цепях поставок.
40. Стратегии цепей поставок и их связь с корпоративной стратегией.

V. РЕСУРСЫ

5.1 Основная литература

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии = *Crafting & Implementing Strategy* : [Электронный ресурс]: учебник / А. А. Томпсон, А.Дж.; под ред. Л. Г. Зайцева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>.

5.2 Дополнительная литература

1. Gerry Johnson, Richard Whittington. *Fundamentals of Strategy*, Pearson Limited Edition: – 282 pp., 2015.
2. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ. [Электронный ресурс]: учебник и практикум для магистратуры/ Н. А. Казакова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 386 с. — Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/book/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0>
3. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: [Электронный ресурс] : учебник / С. А. Попов. — М: Издательство Юрайт, 2018. — 463 с. — Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/book/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF>

5.3 Дополнительная литература для самостоятельного использования

1. Robert M. Grant: *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford University Press Inc: 2016.
2. Richard Lynch: *Strategic Management*, Pearson Limited Edition: – 751 pp., 2015.
3. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
4. Гапоненко, А.Л., Панкрухин, А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2011. — 464 с.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ/ Пер. с англ. — Питер, 2018. – 672 с.
6. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф.Котлер, Р.Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 144 стр.
7. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент: классический зарубежный учебник./ Дж.Пирс II, Р. Робинсон. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с. – ISBN 978-5-496-00082-6, 978-0-07-813716-7.
8. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - Альпина Паблишер, 2017 – 456 с.
9. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/ Пер. с англ. - Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 544 с.

5.4 Программное обеспечение

| № п/п | Наименование | Условия доступа |
|-------|----------------------------------|--|
| 1. | Windows Professional 8.1 Russian | Из внутренней сети университета (договор), 8.1.6.19-16/07 от 25.05.2015 - ПО |
| 2. | MS Office Professional Plus 2013 | Из внутренней сети университета (договор), 8.1.6.19-16/07 от 25.05.2015 - ПО |

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

| № п/п | Наименование | Условия доступа |
|---|---|---|
| Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы | | |
| 1. | Электронно-библиотечная система Юрайт | Договор возмездного оказания услуг по подключению и обеспечению доступа к базе(-ам) данных № 77/3.1-04-19 от 18.04.2019 |
| Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы) | | |
| 1. | База данных Всемирной торговой организации (ВТО) | URL: www.wto.org |
| 2 | База данных Всемирного банка | URL: www.worldbank.org |
| 3 | База данных ЕМИСС Федеральной службы государственной статистики | URL: www.gks.ru |

5.5 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.

Учебные аудитории для семинарских и самостоятельных занятий по дисциплине оснащены ПЭВМ с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.

6. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- i. *для лиц с нарушениями зрения:* в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.
- ii. *для лиц с нарушениями слуха:* в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания и консультации.
- iii. *для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:* в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания и консультации.