

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ
(и.о.декана)
/В.В.Печковская/
«12» февраля 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки (специальность):

27.04.05 «Инноватика»

Форма обучения:

очная

очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
На заседании Совета факультета
(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программа магистратуры), утвержденным приказом МГУ от 22 июля 2011 года № 729 (в редакции приказов МГУ от 22 ноября 2011 года № 1066, от 21 декабря 2011 года № 1228, от 30 декабря 2011 года № 1289, от 22 мая 2015 года № 490, от 30 июня 2016 года № 746).

Год (годы) приема на обучение: 2019, 2020.

АННОТАЦИЯ

Учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»

(направление подготовки 27.04.05 Инноватика)

1. Профиль программы: «Управление инновационным бизнесом».

2. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний особенностей стратегического управления современной организацией и применение методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

Задачами дисциплины являются:

- изучение особенностей стратегического управления и видов стратегий, современных концепций управления организацией;
- развитие умений проведения стратегический анализ организации
- формирование знаний о процессе разработки стратегии современной организации;
- развитие навыков и умений применения методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к общепрофессиональному блоку базовой части учебного плана, реализуется на 1 году обучения (1 курс, 2 семестр).

4. Результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

Компетенции выпускников, формируемые (полностью или частично) при реализации дисциплины (модуля):

УК-2. Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

УК-3. Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

ОПК-1. Готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.

ОПК-2. Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

ОПК-4. Способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ПК-2. Способностью организовать работу коллектива в сфере своей профессиональной деятельности для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива.

ПК-3. Способностью произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на инновационный проект и осуществление инновационной деятельности в организации.

ПК-4. Способностью найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности.

ПК-6. Способностью применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных

проектов, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач.

ПК-10. Способностью критически анализировать современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека.

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю):

Знать:

- специфические особенности стратегического управления современной организацией;
- основные концепции стратегического менеджмента;
- содержание внешней и внутренней среды организации;
- виды стратегий организации;
- инструменты и методы стратегического анализа и планирования.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать стратегию развития организации с учетом условий её функционирования;
- проводить стратегический анализ организации;
- определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность.

Владеть:

- современными методами сбора, обработки и анализа управленческой, экономической и технической информации;
- инструментами и методами стратегического анализа;
- инструментами анализа макроокружения организации и методами отраслевого анализа;
- навыками проведения конкурентного анализа;
- современными технологиями разработки стратегии организации.

Иметь опыт применения современных методов стратегического анализа и планирования деятельности организации.

4. Форма обучения: очная.

5. Объем дисциплины (модуля) составляет 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 30 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 22 часов – семинары, 78 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (2 семестр), итоговая форма отчетности – *экзамен*.

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам):

1. Генезис и главное содержание стратегического менеджмента.
2. Роль и структура внешней среды компании.
3. Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий.
4. Классические методы стратегического анализа.
5. Стратегический менеджмент как процесс.
6. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. «Стратегическое сафари» Г. Минцберга.
7. Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К. Прахалада.
8. Инновационные стратегии. Концепции «живой компании», «научающейся организации». «Управление стратегическими изменениями» Дж. Коттера.

I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Профиль программы: «Управление инновационным бизнесом».

2. Цель и задачи дисциплины.

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний особенностей стратегического управления современной организацией и применение методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

Задачами дисциплины являются:

- изучение особенностей стратегического управления и видов стратегий, современных концепций управления организацией;
- развитие умений проведения стратегического анализ организации
- формирование знаний о процессе разработки стратегии современной организации;
- развитие навыков и умений применения методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

В результате изучения курса «Стратегический менеджмент» обучающиеся получат знания о специфических особенностях стратегического планирования в крупном, среднем и малом бизнесе, приобретут навыки стратегического планирования, применения методов стратегического анализа.

II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

3. Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к общепрофессиональному блоку базовой части учебного плана программы магистратуры 27.04.05 «Инноватика». Дисциплина изучается в 1 год обучения (1 курс, 2 семестр).

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин магистратуры, таких как «Управленческая экономика», «Философия», «Моделирование и количественные методы анализа в бизнесе». Для успешного изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- фундаментальные положения управленческой теории;
- теоретические основы управления фирмой;

- основные проблемы современной философии и подходов к их решению;

Уметь:

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

Владеть:

- навыками экономического и математического анализа;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивают успешное освоение дисциплины «Корпоративный маркетинг на глобальных рынках», «Цифровой маркетинг» «Инновационное предпринимательство», «Стратегический маркетинг» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

УК-2. Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

УК-3. Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

ОПК-1. Готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.

ОПК-2. Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

ОПК-4. Способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ПК-2. Способностью организовать работу коллектива в сфере своей профессиональной деятельности для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива.

ПК-3. Способностью произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на инновационный проект и осуществление инновационной деятельности в организации.

ПК-4. Способностью найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности.

ПК-6. Способностью применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач.

ПК-10. Способностью критически анализировать современные проблемы инноватики с учётом экономического, социального, экологического и технологического аспектов жизнедеятельности человека.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- специфические особенности стратегического управления современной организацией;
- основные концепции стратегического менеджмента;
- содержание внешней и внутренней среды организации;
- виды стратегий организации;
- инструменты и методы стратегического анализа и планирования.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать стратегию развития организации с учетом условий её функционирования;
- проводить стратегический анализ организации;
- определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность.

Владеть:

- современными методами сбора, обработки и анализа управленческой, экономической и технической информации;
- инструментами и методами стратегического анализа;
- инструментами анализа макроокружения организации и методами отраслевого анализа;
- навыками проведения конкурентного анализа;
- современными технологиями разработки стратегии организации.

Иметь опыт применения современных методов стратегического анализа и планирования деятельности организации.

Форма обучения: очная

IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Рубежный контроль: написание контрольных работ, тестирование по отдельным разделам дисциплины.

Итоговая аттестация во 2 семестре – экзамен в устной или письменной форме.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

V. ОБЪЁМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Объем дисциплины (модуля) составляет 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 30 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 22 часов – семинары, 78 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (2 семестр), итоговая форма отчетности – экзамен.

| Вид учебной работы | Всего часов |
|---------------------------------------|-------------|
| Контактные занятия (всего) | 30 |
| В том числе: | - |
| Лекции | 8 |
| Практические занятия (ПЗ) | - |
| Семинары (С) | 22 |
| Лабораторные работы (ЛР) | - |
| Самостоятельная работа (всего) | 78 |
| В том числе: | - |
| Домашние задания | 40 |
| Реферат (в виде презентации) | 12 |
| Подготовка к опросу | 4 |
| Подготовка к тестированию | 4 |
| Подготовка к экзамену | 14 |
| Вид итоговой аттестации экзамен | 4 |
| Общая трудоемкость (часы) | 108 |
| Зачетные единицы | 3 |

VI. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| п/п | Раздел | Содержание (темы) |
|-----|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Генезис и главное содержание стратегического менеджмента | Выявление причин и основных предпосылок появления стратегического менеджмента как самостоятельного подхода в 60-х гг. XX в. Базовая теория стратегического менеджмента А.Чандлера. «Управление по целям» П.Друкера. Компания (организация) как открытая система. Производительность внутренних |

| | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>управленческих процессов по отношению к внешним факторам и тенденциям.</p> <p>Исторические модели стратегического управления. Стратегия как искусство маневрирования. Философские и военные «стратагемы». Стратегия как реализация общественных установок и программ. Основные понятия и модели стратегического менеджмента.</p> |
| 2. | Роль и структура внешней среды компании | <p>Определяющее значение внешней среды в стратегическом менеджменте. Микросреда, мезосреда, глобальная среда. Структура микросреды, мезосреды, глобальной среды. Роль внешних стейкхолдеров. Изменчивость и противоречивость внешней среды. Турбулентность изменения внешней среды в условиях глобального финансово-экономического кризиса. Реактивная и прогностическая модели стратегического менеджмента. Стратегическое видение как «погружение» во внешнюю среду. Новая бизнес-среда. Стратегическое соответствие.</p> |
| 3. | Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий | <p>Уровни стратегического менеджмента в компаниях: корпоративная стратегия, бизнес-стратегии, функциональные стратегии. Определяющая роль корпоративной стратегии компании.</p> <p>Вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция и диверсификация как базовые корпоративные стратегии. Их особенности, преимущества и риски.</p> <p>Особенности бизнес-стратегии. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Жизненный цикл продукта. Основные функциональные стратегии – производственная, финансовая, маркетинговая.</p> <p>Стратегии компании в различных отраслях. Бизнес-модель компании. Стратегии компании на международных рынках. Современные модели стратегического менеджмента. Изучение кейсов стратегий развития.</p> |
| 4. | Классические методы стратегического анализа | <p>Основная схема стратегического анализа.</p> <p>Анализ фирмы: Бостонская матрица. Матрица GE. Их роль в формировании оптимального портфеля бизнесов. Матрица И.Ансоффа. Конкурентные преимущества, конкурентоспособность. Конкурентоспособность на уровне компании (бизнеса) и товара. Понятие «ключевая компетенция» и его сущность, источники формирования. Характеристика и виды конкурентных преимуществ. Возможности формирования, развития, сохранения и средства защиты конкурентных преимуществ. Матрица И.Ансоффа. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий</p> |

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>корпоративного, делового и функционального уровня. Анализ ресурсов и возможностей: Схема анализа ресурсов и возможностей. Определение и идентификация ресурсов и возможностей. Цепочка создания ценности М. Портера. Оценка ресурсов и возможностей. Стратегические последствия и их использование. Стратегический анализ издержек.</p> <p>Анализ отрасли и конкуренции: Анализ привлекательности отрасли. Анализ конкурентного окружения. 5 конкурентных сил. Конкурентные стратегии М.Портера. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха в отрасли. Цепочка создания ценности в отрасли.</p> |
| 5. | Стратегический менеджмент как процесс | <p>Выстраивание стратегической пирамиды. Условия эффективного применения стратегий. Алгоритм стратегического менеджмента как последовательности этапов принятия управленческих решений. Процесс формулирования стратегии. Миссия, ее значение и современные интерпретации. Система стратегических целей, финансовые и нефинансовые цели. SMART-принцип. Разработка стратегии. Сценарный подход. Стратегические сессии.</p> <p>Бизнес-план и дорожная карта как конкретизация стратегического планирования. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Д.Нортон и Р. Каплана. Преимущества и ограничения модели развития на основе Balanced Scorecard.</p> |
| 6. | Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. «Стратегическое сафари» Г. Минцберга | <p>Проблемы и ограничения классических подходов стратегического менеджмента. Критика Г.Минцбергом «матричного» метода принятия стратегических решений. Множественность концепций стратегического менеджмента как проявления комплексного и противоречивого процесса стратегического управления. Роль инноваций в системе целей стратегического менеджмента. Поиск источников конкурентного преимущества.</p> |
| 7. | Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К. Прахалада | <p>Изменение главной установки стратегического менеджмента в 90-е гг. XX в. Первичность ключевых ресурсов компании. Развитие стратегических корневых (внутренних) компетенций как главного источника конкурентоспособности компаний.</p> |
| 8. | Инновационные стратегии. Концепции «живой компании», «научающейся организации». «Управление стратегическими изменениями» Дж. Коттера | <p>Высокотехнологичные отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях. Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда выходить на рынок. Стандарты, платформы и сетевые эффекты. Реализация стратегий, связанных с внедрением новых технологий. Стратегия как «коллективное лидерство». Стратегия «голубых океанов». Новые роли менеджеров.</p> |

| | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Ремоделирование организаций. 8 шагов управления изменениями Дж. Коттера. Цифровая трансформация бизнеса. От «открытой организации» к «организации без границ». |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

| п/п | Наименование раздела дисциплины | Лекция | Практические занятия | Лабораторные занятия | Семинар | СРС | Формы текущего контроля |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------|----------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------|
| 1 | Генезис и главное содержание стратегического менеджмента | 1 | - | - | 2 | 6 | Реферат Опрос |
| 2 | Роль и структура внешней среды компании | 1 | - | - | 2 | 9 | Реферат Опрос |
| 3 | Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий | 1 | - | - | 4 | 9 | Задание Опрос Тест КР |
| 4 | Классические методы стратегического анализа | 1 | - | - | 4 | 18 | Задание Опрос Тест КР |
| 5 | Стратегический менеджмент как процесс | 1 | - | - | 3 | 9 | Реферат Задание Опрос Тест КР |
| 6 | Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. «Стратегическое сафари» Г.Минцберга | 1 | - | - | 2 | 8 | Задание Опрос Тест КР |
| 7 | Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К.Прахалада | 1 | - | - | 2 | 8 | |
| 8 | Инновационные стратегии. Концепции «живой компании», «научающейся организации». «Управление стратегическими изменениями» Дж. Коттера | 1 | - | - | 3 | 7 | |
| Итоговая аттестация (экзамен) | | | | | | 4 | |
| Итого | | 8 | - | - | 22 | 78 | |

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

| № п/п | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин | № № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин | | | | | | |
|-------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Корпоративный маркетинг на глобальных рынках | + | + | + | + | + | + | + |
| 2. | Цифровой маркетинг | - | - | - | + | + | + | + |
| 3. | Инновационное предпринимательство | + | + | + | + | + | + | + |
| 4. | Стратегический маркетинг | + | + | + | + | + | + | + |

VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

VIII. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 672 с.
2. Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2020. – 800 с.

а) Дополнительная литература:

1. Гайдо В.К. Стратегия и ее реализация. От теории к практике. – М.: Перо, 2020. – 192 с.
2. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
3. Крогерус М., Чеппелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. – М.: Олимп_Бизнес, 2018. – 208 с.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, 2016. – Цифровая книга.
5. Макдермотт И., О'Коннор Дж. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 396 с.
6. Рис Э. Метод стартапа. Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 350 с.
7. Ковени М., Гэнстер Д. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. - М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.
8. Тромпернаарс, Фонс. 100 ключевых моделей и концепций управления. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 640 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных справочных систем

Интернет-ресурсы:

1. <https://www.u-b-s.ru/publikacii/strategicheskij-menedzhment.html>
2. Автоматизированная информационная система «Инновации» [Электронный ресурс]. - URL: <https://innovation.gov.ru>.
3. Агентство по технологическому развитию [Электронный ресурс]. - URL: <https://tech-agency.ru/>.
4. Европейская комиссия. Сеть центров ретрансляции инноваций [Электронный ресурс]. - URL: https://cordis.europa.eu/project/rcn/71370_en.html.
5. Европейская сеть поддержки предпринимательства [Электронный ресурс]. - URL: <https://een.ec.europa.eu/>.
6. Сайт корпорации малого и среднего бизнеса (МСП) [Электронный ресурс]. - URL: <https://corpmsp.ru>.
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.gks.ru/>.
8. Федеральная служба по интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. - URL: <https://rupto.ru/ru>.
9. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»] : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
10. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

| № п/п | Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения | Номера тем |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. | MS PowerPoint | 1-8 |
| 2. | MS Excel | 5, 7 |
| 3. | МЕГАПЛАН | 4, 5 |

| | | |
|----|------------------------------------------|----------------|
| 4. | Project Expert | 4, 5, 7 |
| 5. | 1С: Управление небольшой фирмой 8 | 4, 5, 7 |

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций, и для работы в малых группах. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Темы курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» не предусмотрена.

Темы рефератов

1. Понятие внешней среды организации. Ее структура и характеристики: на примере российской или китайской компании.
2. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы
3. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
4. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
5. Стратегия как поиск роста рыночной стоимости.
6. Ценности и социальная ответственность корпораций.
7. Анализ привлекательности отрасли: на примере...
8. Анализ конкуренции на примере российской (китайской) отрасли...
9. Стратегический план компании: на примере компании...
11. Этапы формирования системы стратегического управления.

11. Стратегическое поведение известных фирм.
12. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
13. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
14. Метод управления по целям и его использование в России.
15. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
16. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
17. Ключевые факторы успеха в отрасли.
18. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.
19. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
20. Конкурентные стратегии бизнеса.
21. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
22. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.
23. Оценка реализации и корректировка стратегии.
24. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
25. Использование систем контроля при различных стратегиях.

Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов

1. Какова Ваша карьерная стратегия на ближайшие пять лет? Насколько она соответствует Вашим долгосрочным целям, характеристикам внешнего окружения, Вашим сильным и слабым сторонам?
2. Проведите анализ сильных и слабых сторон выбранной Вами компании методами SWOT, PAST и SNW- анализов.
3. Каковы основные факторы успеха:
 - в отрасли авиаперевозок;
 - в розничной торговле;
 - в отрасли по Вашему выбору?
4. Проведите анализ национального сегмента избранной Вами страны и отрасли на предмет определения стадии ее развития в настоящий момент.
5. Рассмотрите рынки пассажирских авиаперевозок в России, Европе или Китае. Можно ли их сегментировать? Если да, то по каким параметрам и категориям? Могут ли авиакомпании быть финансово устойчивыми в нескольких рыночных сегментах?
6. Сегментируйте рынок ресторанов на примере Москвы, Санкт-Петербурга, Пекина, Шанхая или любого другого крупного города по Вашему выбору.
7. Многие компании заявляют: «Наши сотрудники – наш самый важный ресурс». Руководствуясь изученными методами анализа ресурсов определите стратегическое значение сотрудников для достижения конкурентных преимуществ компаниями по Вашему выбору.
8. Разработайте идеальную, на Ваш взгляд, систему стратегического планирования избранной компании.
9. Генеральный директор избранной Вами компании обратился к Вам за помощью в организации системы стратегического планирования для своей компании. Какую систему планирования Вы выберете: формализованную систему на основе годового цикла или дискуссии без формализации?
10. Традиционные и стабильные отрасли, где все игроки рынка имеют примерно одинаковые ресурсы и возможности, дают меньший простор для завоевания

конкурентных преимуществ по сравнению с отраслями, где происходят бурные изменения, а рыночные игроки сильно отличаются друг от друга. Принимая это во внимание, определите, в каких из нижеперечисленных отраслей Вы предсказали бы наибольшие и наименьшие различия в уровне прибыльности между конкурирующими фирмами: страхование, торговые ритейлеры, авиакомпании, производители мобильных телефонов?

11. Поставщик высококачественного кофе и оборудования для его заварки запускает международную сеть кофеин. Какой совет Вы дали бы этой фирме о том, как достичь преимущества над конкурентами, учитывая долгое лидерство в этой отрасли компании Starbucks.
12. Бутилированная вода продается по цене, как минимум в 200 раз превышающей цену воды из-под крана. Причем разные бренды имеют существенно отличающиеся друг от друга цены. Какие главные параметры дифференциации определяют ценовую надбавку, скоторой можно продавать бутилированную воду?
13. Выберите продукт, который задал доминирующий дизайн в выбранной Вами отрасли. Какие факторы вызвали то, что архитектура продукта одной фирмы стала доминировать в отрасли? Почему другие фирмы начали имитировать эту доминирующую архитектуру? Как сам факт появления доминирующего дизайна повлиял на эволюцию отрасли?
14. На рынке услуг онлайн-оных служб такси, компания Uber является признанным лидером. В каждой стране, куда приходит Uber он сталкивается с конкуренцией со стороны местных игроков. Каковы причины возникновения сетевого эффекта на этих рынках? Работают ли данные эффекты на городском, национальном или глобальном уровне? Достаточно ли сильно влияние сетевого эффекта, чтобы утверждать, что конкуренты Uber в России или Китае обречены на провал?
15. Каким образом интернет повлиял на эффективность крупных интегрированных фирм по сравнению со специализированными фирмами малого бизнеса, деятельность которых координируют рыночные силы?

Пример теста для контроля знаний обучающихся

Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):

1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? (возможно несколько вариантов):
 - a. Портфель прибыли.
 - b. Сбалансированный портфель.
 - c. Портфель инвестиций.
 - d. Портфель роста.
2. В каких отраслях реализуются глобальные стратегии (возможно несколько вариантов):
 - a. Производство строительных материалов.
 - b. Сельское хозяйство.
 - c. Часовая промышленность.

- d. Электроника.
 - e. Авиастроение.
3. Что лежит в основе построения матричных моделей (один вариант ответа):
- a. Норма прибыли.
 - b. Особенности выпускаемой продукции.
 - c. Финансовые потоки.
4. Глобальная стратегия основана на (один вариант ответа):
- a. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.
 - b. Стандартизации товара.
 - c. Отраслевой стратегии.
 - d. Стратегии внешнеэкономической деятельности.
5. Что является основой стратегического планирования (один вариант ответа):
- a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
 - b. Предвидение возможностей.
 - c. Контроль отклонений.
6. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования (один вариант ответа):
- a. Конкурентной стратегии фирмы.
 - b. Портфельной стратегии фирмы.
 - c. Функциональной стратегии фирмы.
7. Элементами стратегического плана не являются (один вариант ответа):
- a. План производства.
 - b. Инвестиционный план.
 - c. Маркетинговый план.
 - d. Финансовый план.
8. Кому легче покинуть отрасль (один вариант ответа):
- a. Безразлично.
 - b. Фирмам, обладающим специализированными активами.
 - c. Фирмам, обладающим универсальными активами.
9. Под организационной парадигмой понимается (один вариант ответа):
- a. Представление об организации в будущем.
 - b. Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.
 - c. Набор вариантов развития организации в перспективе.
 - d. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.

10. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть (возможно несколько вариантов):

- a. Игнорирование слабых соперников.
- b. Создание новых конкурентных преимуществ.
- c. Укрепление позиций на существующих рынках.
- d. Препятствование соперникам.
- e. Запугивание соперников.

Примеры контрольной работы

В 1

1. Факторы внешней среды предприятия.
2. Факторы внутренней среды.
3. Виды стратегий, применимых к организации

В 2

1. Методы конкурентного анализа.
2. Методы стратегического анализа внешней среды организации.
3. Цепочка создания стоимости фирмы М. Портера.

В3

1. SMART-принцип целеполагания фирмы.
2. 8 шагов управления изменениями Дж. Коттера.
3. Новые роли менеджеров.

Примеры домашнего задания

На протяжении изучения всего курса студент проводит анализ выбранной компании (существующей или планируемой к созданию под реализацию конкретного start-up проекта) и использует ее как пример для формирования навыков применения методов стратегического анализа и разработке корпоративной стратегии и дорожной карты ее реализации. Выполнение каждого задания оформляется в виде презентации. Работа может выполняться одним студентом или малой группой.

Структура презентации:

- a) постановка цели и задач исследования;
- b) обзор методов исследования;
- c) модели предпринимательского поведения экономических агентов;
- d) основные результаты работы автора;
- e) выводы.

Задание 1. Презентация на тему «Анализ сущности бизнеса фирмы».

Задание 2. Проведите стратегический анализ внутренней среды фирмы.

Задание 4. Проведите стратегический анализ внешней среды фирмы.

Задание 5. Проведите конкурентный анализ отрасли, в которой действует фирма.

Задание 6. Проведите ресурсный анализ фирмы.

Задание 6. Проведите анализ действующей стратегии фирмы на ее соответствие внешней среде.

Вопросы к экзамену

1. Анализ возможностей и угроз внешней среды.
2. Анализ действующей стратегии.
3. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
4. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
5. Виды конкуренции.
6. Виды стратегий.
7. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
8. Выявление и анализ стратегических проблем.
9. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
10. Конкурентные преимущества (классификация, источники, анализ).
11. Конкурентные стратегии.
12. Конкурентоспособность фирмы. Оценка реальной конкурентоспособности.
13. Матрица компании «Шелл».
14. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
15. Модель Бостонской консалтинговой группы.
16. Модель Мак-Кинси.
17. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера.
18. Общий анализ внешней среды (цели, принципы, методы анализа).
19. Основные категории стратегического менеджмента: предмет, объект и субъект управления.
20. Основы стратегического планирования.
21. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
22. Подходы к разработке стратегий.
23. Понятие и сущность стратегического управления.
24. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
25. Понятие технологии SWOT-анализа.
26. Понятия конкуренции, конкурентной среды и конкурентоспособности.
27. Ресурсный анализ.
28. Содержание стратегии как документа.
29. Стратегии позиционирования.
30. Стратегический анализ конкуренции и конкурентов.
31. Стратегический анализ потенциала фирмы.
32. Стратегическое и тактическое управление.
33. Сущность и понятие стратегии.
34. Факторы успеха и стратегические способности.
35. Факторы, влияющие на стратегию.
36. Функции и принципы стратегического менеджмента.
37. Функциональные стратегии.
38. Элементы стратегии.

Пример итогового теста

1. Стратегия организации это:
 - а) Деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б) Практическое использование методологии стратегического управления;

- c) Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- d) Обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- a) Функциональная стратегия;
- b) Бизнес-стратегия;
- c) Корпоративная стратегия;
- d) Стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- a) Функциональная стратегия;
- b) Бизнес-стратегия;
- c) Корпоративная стратегия;
- d) Стратегия.

4. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- a) Стратегическое планирование;
- b) Стратегия;
- c) SWOT – анализ;
- d) Стратегическое управление.

5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- a) Маркетинг;
- b) Научно-исследовательские разработки (инновации);
- c) Финансы;
- d) Менеджмент.

6. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) Маркетинг;
- b) Научно-исследовательские разработки (инновации);
- c) Финансы;
- d) Менеджмент.

7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- a) «Собаки»;
- b) «Дойные коровы»;
- c) «Трудные дети»;
- d) «Звезды».

8. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- a) «Собаки»;
- b) «Дойные коровы»;
- c) «Трудные дети»;
- d) «Звезды».

9. Как соотносятся процесс реализации стратегического плана и процесс реализации стратегии?

- a) эти понятия равнозначны;
- b) процесс реализации стратегического плана — более широкое понятие, чем процесс реализации стратегии;
- c) процесс реализации стратегического плана — более узкое понятие, чем процесс;
- d) реализации стратегии.

10. Стратегия определяет:

- a) границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений;
- b) сознательное управление изменениями;
- c) простое реагирование на происходящие перемены.

11. К ключевым характеристикам стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением относят:

- a) гибкость, готовность к изменениям;
- b) производство товаров и услуг;
- c) эффективность использования внутренних ресурсов.

12. Стратегический менеджмент – это управленческий процесс, при котором руководители определяют:

- a) абстрактные, обобщенные цели, превращающиеся в конкретные направления работы;
- b) долгосрочные перспективы развития;
- c) вид коммерческой деятельности фирмы.

13. Корпоративная стратегия формирует стратегию:

- a) организации в целом;
- b) организации в целом и отдельного стратегического подразделения организации;
- c) отдельного стратегического подразделения организации.

14.Предпринимательский стиль организационного поведения фирмы отличается:

- a) стремлением избежать изменения;
- b) стремлением к изменениям;
- c) поиск альтернативных решений ведется последовательно.

15.Проблемой стратегического управления является ограничение на использование, так как оно не может:

- a) определить общие оперативные задачи;
- b) создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- c) быть сведено к набору стандартных процедур.

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

| № п/п | СТРУКТУРА | Баллы по каждому модулю |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1. | Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: center;"> <p>Всех занятий 5</p> <p>Не менее 75% 4</p> <p>Не менее 50% 3</p> <p>Не менее 25% 2</p> </div> Итого: до 5 | |
| 2. | устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Итого: 45 | 15 10 10 10 |
| 3. | Итоговое тестирование | 50 |
| | ВСЕГО: | 100 |

Пересчет на 5 балльную систему

| 2 (неудовлетворительно) | 3 (удовлетворительно) | 4 (хорошо) | 5 (отлично) |
|----------------------------|--------------------------|---------------|----------------|
| < 50 | 50-64 | 65-84 | 85-100 |

Язык преподавания: русский.

Автор (авторы) программы: Печковская Виктория Викторовна, к.э.н., доцент, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова.

Преподаватель (преподаватели) программы: Печковская Виктория Викторовна, к.э.н., доцент, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В.Ломоносова.