

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «СГУ имени Н.Г. Чернышевского»

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической
работе профессор

_____ Е.Г. Елина
"31" октября 2016 г.



Рабочая программа дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки
38.03.01 Экономика

Профиль подготовки
Экономика предпринимательства

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

заочная

Саратов,
2016

1. Цели освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» призвано помочь студентам овладеть методологией разработки, обоснования и реализации стратегии организации, выявления и анализа факторов внешней и внутренней среды организации и её стратегического позиционирования на рынке. При изучении курса основное внимание студентов должно направляться на освоение практических навыков целеполагания, проведения стратегического анализа и разработки содержания и плана реализации стратегии организации, с учётом целевых установок, условий внешней среды организации и имеющихся в наличии ресурсов. Преподавание курса базируется на основных положениях микро и макроэкономики, менеджмента, маркетинга и экономики предприятия.

Основной целью дисциплины (модуля) является формирование знаний, навыков и умений в области разработки и обоснования управленческих решений при выборе, планировании и осуществлении стратегии организации.

Для достижения цели необходимо решение ряда задач: освоение понятий, задач и функций стратегического менеджмента, концепции стратегического менеджмента, принципов стратегического менеджмента, понимание взаимосвязи стратегического менеджмента и других экономических и управленческих дисциплин, а также формирование умений применения данных знаний на практике; формирование представлений об истории и основных этапах развития стратегического менеджмента, роли стратегического менеджмента в управлении организациями, современных подходах и школах стратегического менеджмента; формирование навыков использования технологий стратегического управления и специальных инструментальных средств на всех этапах стратегического анализа, разработки и реализации стратегии; формирование у студентов системного мышления, необходимого для принятия управленческих решений по комплексной оптимизации использования ресурсов организации, как в настоящем, так и в будущем периодах, с учётом факторов внешней среды; развитие аналитических способностей, и формирование системного видения процессов, происходящих во внешней и внутренней среде организации.

Изучение курса способствует формированию у студентов системы знаний о основных инструментах стратегического менеджмента и их применении в деятельности современных организаций.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата

Дисциплина Б1.В.ДВ.4.2 «Стратегический менеджмент» является одним из теоретико-практических курсов у студентов направления бакалавриата 38.03.01 Экономика, входящего в вариативную часть БЛОКА «Дисциплины», и реализуемая в 6 и 7 семестрах.

Как учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» связана со следующими дисциплинами ООП: Микроэкономика, Макроэкономика, Менеджмент, Маркетинг, Экономика предприятия.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент».

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» происходит формирование у обучающегося следующих общепрофессиональных и профессиональных *компетенций*:

- способностью выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы (ОПК 3);

- способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность (ОПК 4);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методологию анализа внешней и внутренней среды организации, портфельного анализа, позиционирования организации и оценки её конкурентоспособности и другие современные инструментальные средства, необходимые для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, а также анализа результатов расчетов и обоснования полученных выводов (ОПК 3);
- технологию формирования стратегии организации, методы, основные приемы стратегического управления, необходимые для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности в области стратегического управления организацией (ОПК 4);

Уметь:

- комплексно использовать на практике методологию анализа внешней и внутренней среды организации, портфельного анализа, позиционирования организации и оценки её конкурентоспособности и другие современные инструментальные средства, обеспечивая эффективную обработку экономических данных в соответствии с поставленной задачей, а также получая анализы результатов расчетов и обоснования полученных выводов (ОПК 3);
- грамотно применять на практике технологию формирования стратегии организации, методы, основные приемы стратегического управления, необходимые для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности в области стратегического управления организацией (ОПК 4);

Владеть:

- навыками выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в области стратегического управления организацией, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы (ОПК 3);
- способностью находить организационно-управленческие решения в области стратегического управления организацией и готовностью нести за них ответственность (ОПК 4);

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часов (аудиторных – 18 ч., самостоятельных – 117 ч., контроль 9 ч.)

№ п/п	Раздел дисциплины	Се мес тр	Формы промежуточной аттестации (по семестрам)			
			Лек-ции	Практические	КСР	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
1	Введение в стратегический менеджмент	6	1		12	Отчёт по результатам работы в малой группе
2	Стратегия как объект менеджмента	6	1		10	Решение кейсов, вопросы на практических занятиях
3	Стратегические решения и их особенности	7			12	Отчёт по результатам работы в малой группе
4	Принципы, элементы и инструменты разработки стратегий	7			12	Отчёт по результатам работы в малой группе

5	Анализ внешнего окружения организации	7		2	8	Отчёт по результатам работы в малой группе
6	Анализ внутренней среды организации	7	1	1	8	Отчёт по результатам работы в малой группе
7	Анализ конкурентоспособности организации	7	1	1	8	Отчёт по результатам работы в малой группе
8	Позиционирование компании на рынке. Анализ корпоративного портфеля	7	1	2	10	Отчёт по результатам работы в малой группе
9	Диверсификация как форма корпоративной стратегии	7	1	1	8	Решение кейсов, Отчёт по результатам работы в малой группе
10	Стратегические альтернативы и разработка стратегии организации	7	1	1	9	Решение кейса, отчёт по результатам работы в малой группе
11	Разработка стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий	7	1	1	8	Презентация проекта
12	Реализация стратегии	7		1	12	
		7				Контрольная работа
	Итого		8	10	117	Экзамен 9ч.
	Всего		8	10	117	9

Содержание учебной дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Введение в курс. Предмет курса, его цель. Содержание и структура курса. Место курса в подготовке менеджеров-экономистов. Основные понятия в области стратегического менеджмента: стратегия, подходы к пониманию стратегии, стратегические решения, стратегическое и оперативное управление, внешняя и внутренняя среда организации, видение организации, миссия, цели, выработка стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль. Новая парадигма менеджмента. Сущность современного стратегического менеджмента. Субъект и объект стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента: принципы, функции и методы. Стратегические изменения: сущность и направления. Основные школы стратегического менеджмента.

Тема 2. Стратегия как объект менеджмента.

Понятие стратегии и ее содержание. Стратегия как деловая концепция бизнеса. Структура стратегии организации. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей организации. Стратегия как набор основных правил для принятия стратегических решений. Стратегия как план управления организацией. Уровни стратегии организации. Иерархия управления и соответствующие уровни стратегии. Корпоративная стратегия, конкурсная стратегия. Деловая стратегия: понятие и содержание. Функциональная стратегия и ее структура. Оперативная стратегия.

Тема 3. Стратегические решения и их особенности.

Стратегические решения как категория стратегического менеджмента. Сущность стратегических решений. Основные особенности стратегических решений, их отличия от управленческих решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Критерии стратегических решений. Основные факторы принятия стратегических решений.

Тема 4. Принципы, элементы и инструменты разработки стратегий

Основные элементы процесса разработки стратегии. Формирование стратегического видения и миссии. Видение организации (бизнес-идея): понятие, значение, правила формирования. Сущность бизнес миссии фирмы, правила ее разработки. Ограничения при формировании бизнес миссии. Три основные функции бизнес миссии. Эволюция структуры организации в процессе роста. Кризисы роста организации. Принципы идентификации стратегических единиц бизнеса. Понятие и основные характеристики корневых компетенций фирмы. Направления их формирования и использования. Состав корневых компетенций фирмы. Алгоритм их формирования. Принятие управленческих решений о реализации функций фирмы на основе понимания корневых компетенций. Структура ресурсов предприятия, взаимосвязь с корневыми компетенциями. Определение конкретных задач и целей. Экономические, и социальные (или внеэкономические) цели. Достижение промежуточной и конечной стратегической цели. Назначение целей организации. Структура цели и методология ее разработки. Классификация целей. Корпоративные цели, их характеристика. Функциональные цели, их значение и формирование. Требования, предъявляемые к целям. Формирование системы стратегических целей. SMART – принцип. Сбалансированная система показателей. Понятие, структура, направления использования. GAP – анализ. Понятие, структура, направления использования. Связь с ССП. Формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей. Внедрение стратегии и оценка эффективности управленческих решений.

Тема 5. Анализ внешнего окружения организации

Цели и задачи анализа внешней среды. Основные принципы исследования внешней среды. Факторы макроокружения организации, их анализ. Общее и ближнее окружение. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социо-культурный, природно-географический и политический аспекты внешнего окружения. PEST-анализ. Непосредственное (ближнее) окружение организации: клиенты, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ непосредственного окружения фирмы. Критерии оценки деятельности предприятий со стороны заинтересованных групп. Причины необходимости учёта заинтересованных групп в стратегическом управлении. Основные показатели анализа отрасли. Структура и масштабы конкуренции. Структура отраслевых издержек. Опытная кривая. Ключевые факторы успеха. Возможность использования информации о ключевых факторах успеха в формировании стратегии предприятия. Основные факторы внимания при анализе конкурентов. Формирование позиционной карты стратегических групп конкурентов. Основные направления анализа потребителей. Методы анализа стратегических факторов. Многофакторный системный анализ. Сценарное планирование

Тема 6. Анализ внутренней среды организации

Значение стратегического анализа внутренней среды организации. Видимые и скрытые элементы стратегии. Сущность, принципы и уровни управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Классификация проблем в управленческом анализе. Структура управленческого анализа. Факторы внутренней среды. Организационный, кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый аспекты анализа внутренней среды организации. Анализ ресурсного потенциала организации. Стратегия ресурсосбережения. Основные факторы ресурсосбережения. Анализ эффективности использования ресурсов. Классификация ресурсов предприятия (осязаемые и неосязаемые ресурсы). Понятие, структура, достоинства и недостатки цепочки ценностей McKinsey. Понятие, структура, достоинства и недостатки цепочки ценностей М.Портера. Подходы к определению сильных и слабых сторон предприятия. Использование информации о выявленных сильных и слабых сторонах компании при планировании дальнейших действий и формировании стратегии.

Модель последовательных стадий развития деловой активности организации. Факторы успеха на этапах жизненного цикла бизнеса. Технологическая схема создания и движения продукта к конечному потребителю. Анализ товарного портфеля. Матрица «Продукт-рынок». SNW – подход к анализу внутренних ресурсов организации. Место управленческого анализа в разработке стратегии предприятия. Структура и выводы SWOT – анализа.

Тема 7. Анализ конкурентоспособности организации

Конкурентный анализ внешней среды: цели, задачи. Отраслевой конкурентный анализ положения организации. Оценка уровня привлекательности отрасли. Позиционирование организации в отрасли. Методы анализа конкурентных преимуществ организации. Методика М. Портера. Источники лидерства по издержкам. Условия применения стратегии лидерства по издержкам. Опасности применения стратегии лидерства по издержкам. Этапы процесса дифференциации. Виды дифференциации. Источники уникальности предприятия. Условия применения стратегии дифференциации. Опасности применения стратегии дифференциации. Условия применения стратегии фокусирования. Опасности применения стратегии фокусирования. Условия применения стратегии первопроходца. Стратегия первопроходца. Опасности применения стратегии первопроходца. Стратегия синергизма. Общий конкурентный анализ положения компании и его этапы. Стратегическое сегментирование среды. Позиционирование организации на рынке. Конкурентная оценка управленческой стратегии организации: направления и показатели. Конкурентоспособность по издержкам. Динамика уровня издержек. Цепь издержек. Структурные факторы изменения затрат.

Тема 8. Позиционирование компании на рынке. Анализ корпоративного портфеля.

Позиционирование организации на рынке. Принципиальная структура матриц портфельного анализа. Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы) «Рост – доля рынка», ее использование в практике стратегического менеджмента. Модифицированная матрица БКГ: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи. Матрица «Жизненный цикл – стратегия». Модель Хофера - Шендела: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Виды корпоративных портфелей (сбалансированные и несбалансированные корпоративные портфели). Модель ADL / LC: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Матрица Ансоффа: структура и принцип использования в портфельном анализе организации.

Тема 9. Диверсификация как форма корпоративной стратегии

Понятие диверсификации. Цели и мотивы диверсификации. Диверсификация как форма реализации корпоративной стратегии. Типы диверсификации. Связанная и несвязанная диверсификация. Сущность вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция. Стратегический выбор путей диверсификации. Стратегия входа в новый бизнес. Стратегии родственной и неродственной диверсификации. Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки или сокращения и реструктуризации. Стратегия международной диверсификации. Варианты построения корпорации с учётом типа синергии при объединении бизнесов и степени вмешательства материнской компании. Типы синергии при объединении бизнесов. Основные инструменты воздействия корпорации на входящие в неё бизнесы. Понятие вертикального комплекса. Понятие горизонтального комплекса (корпорация, конгломерат). Понятие финансового холдинга. Основные формы объединений (матрица). Понятие и причины образования акционерных обществ. Типы акционерных обществ. Схемы взаимодействия сестринских обществ

Непосредственное участие в акционерном капитале другой компании. Последовательная цепь участия в акционерном капитале другой компании. Простая последовательно – параллельная сеть участия в акционерном капитале другой компании. Сложная последовательно – параллельная сеть участия в акционерном капитале другой компании.

Тема 10. Стратегические альтернативы и разработка стратегии организации

Сущность стратегии организации. SPACE – методика. Диагностика положения организации на рынке по четырем параметрам: конкурентное положение; финансовое состояние; привлекательность отрасли (бизнеса); стабильность внешней среды. Оценка критических факторов развития организации в зависимости от ее стратегической позиции на рынке. Основные подходы к выработке стратегии. Процедура формулирования стратегии, ее этапы. Определение набора альтернативных стратегий. Основные критерии выбора стратегических альтернатив. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Стратегический план и этапы его разработки. Эталонные (базисные) стратегии развития организации. Методы определения стратегического типа фирмы. Ключевые факторы, учитываемые при выборе стратегии. Характеристики, перспективы и возможные варианты выбора стратегии для стратегического типа фирмы: Фирма-аутсайдер, Проспектор, Монополист. Защитник издержек, Защитник качества. Интегрированный анализатор, Диверсифицированный анализатор. Принципы выбора конкурентных стратегий на основе SWOT-анализа и матрицы ADL/LC. Стратегии роста. Стратегии стабильности. Стратегии отхода. Принципы выбора конкурентных тактик. Наступательные тактики. Оборонительные тактики. Кооперационные тактики.

Тема 11. Разработка стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий

Виды отраслей по стадиям жизненного цикла. Предпосылки инноваций. Проблемы инновационных предприятий. Стратегии в растущих отраслях. Ценовые стратегии для инновационных товаров. Пути снижения риска в растущих отраслях. Характеристики зрелых отраслей. Особенности зрелых отраслей. Стратегии «оживления» зрелого рынка. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад. Функциональный подход к формированию стратегии. Разработка стратегий функциональных подсистем. Маркетинговая стратегия. Производственная стратегия. Стратегия и техническая политика предприятия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия организации.

Тема 12. Реализация стратегии

Реализация стратегии: основные задачи. Процесс реализации стратегии. Этапы реализации стратегии. Формирование эффективной организации. Адаптация организационной структуры к стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структуры в рамках стратегического выбора. Реализация стратегии: сметы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии. Адаптивные культуры. Перспективы развития организационных структур. Выбор подходов к реализации стратегии. Сопrotивление изменениям. Стили проведения изменений. Лидеры стратегических изменений. Стратегический контроль и оценка результатов реализации стратегии. Эффективность стратегического менеджмента.

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Изучение дисциплины предусматривает проведение лекционных и практических занятий, а также выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия имеют своей целью ввести студентов в курс проблем теории стратегического менеджмента, разъяснить сущность и содержание основных категорий, методов, показателей, инструментов стратегического менеджмента, ввести студентов в терминологию стратегического менеджмента. Лекции призваны развивать у студентов стратегическое мышление, понятие роли и значения стратегического управления в современном обществе, методологии и инструментария стратегического управления. Лекции должны облегчать студентам самостоятельную работу над курсом, над учебной литературой и домашними заданиями, указать направление и способы самостоятельного углубленного изучения курса.

Цель практических занятий – научить студентов применять теоретические знания для решения практических задач, выработать начальные навыки принятия решений в процессе разработки и реализации стратегии организации. Задачей практических занятий является также и проверка усвоенного студентами лекционного материала, учебной литературы, степени глубины и интенсивности их самостоятельной работы. С этой целью каждое занятие начинается с краткого (10 – 15 минут) опроса студентов (устного или письменного). Этому же служат контрольные работы по многим темам курса, а также реализация сквозного практического проекта в малых группах с текущим контролем и заключительной презентацией результатов.

При реализации различных видов учебной работы (лекции, лабораторные работы, самостоятельная работа) используются следующие современные образовательные технологии:

- Лекционно-семинарско-зачетная система обучения;
- Информационно-коммуникационные технологии
- Проектные методы обучения
- Исследовательские методы в обучении
- Деловые игры
- Кейс-стади (разбор практических ситуаций)

Содержание учебной дисциплины формируется как лекционные занятия, работа в семинарских занятиях, работа в малых группах, обсуждение прикладных экономических и управленческих проблем, выполнение специальных заданий в виде тестов, решения экономических и управленческих задач, анализа проблемных ситуаций, дистанционные занятия. Использование контактных часов позволит индивидуализировать проведение занятий, освоение учебного материала. Успешное освоение материала курса предполагает большую самостоятельную работу студентов и руководство этой работой со стороны преподавателей. Формы контроля: выполнение контрольных работ и тестов, решение экономических и управленческих задач, текущий и заключительный контроль выполнения проекта в малых группах, анализ характерных и особых управленческих ситуаций, обсуждение актуальных проблем в творческих группах.

Итоговый контроль — экзамен.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями требования к организации образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий выполняются посредством использования средств организации электронного обучения, позволяющих осуществлять прием-передачу информации в доступных формах в зависимости от нозологий. Так, на сайте экономического факультета имеется раздел, контент которого доступен для широкого круга пользователей с ограниченными возможностями здоровья, таких как нарушение зрения (слепых и слабовидящих), нарушение слуха (глухих и слабослышащих), нарушение опорно-двигательной системы, нарушение речи. Контент содержит подбор и разработку учебных материалов, адаптированных к ограничениям здоровья инвалидов с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах.

Кроме того, для выполнения требований к комплексному сопровождению образовательного процесса и здоровьесбережению осуществляется организационно-

педагогическое сопровождение, которое включает: контроль за посещаемостью занятий; помощь в организации самостоятельной работы в случае заболевания; организацию индивидуальных консультаций для длительно отсутствующих студентов (тьютерство); контроль аттестаций, сдачи зачетов, экзаменов, ликвидации академических задолженностей; коррекцию взаимодействия преподаватель – студент-инвалид в учебном процессе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями и инвалидов используются подходы, способствующие созданию безбарьерной образовательной среды: технологии дифференциации и индивидуализации обучения, сопровождение тьюторами в образовательном пространстве; увеличение времени на самостоятельное освоение материала.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Фонд оценочных средств дисциплины включает в себя практические ситуации (кейсы), контрольные вопросы и задания по дисциплине, темы контрольных работ, тестовые задания, задание на проектирование в малых группах, вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен).

В самостоятельную работу студентов входят изучение тем курса, согласно рекомендациям, ответы на вопросы, выполнение контрольных работ, выполнение проектного задания в малых группах, ответы на тесты.

См. фонд оценочных средств дисциплины.

Рекомендации студентам по темам для самостоятельной работы

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Данная тема позволит студентам овладеть понятийным аппаратом стратегического менеджмента. В этой связи следует уяснить содержание и структуру курса, место курса в подготовке менеджеров-экономистов. Необходимо овладеть основными понятиями в области стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное управление, внешняя и внутренняя среда организации, стратегия организации, стратегические решения и стратегические изменения, видение, миссия, цели, выработка стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль.

Необходимо особое внимание уделить изучению этапов становления и развития стратегического менеджмента, новой парадигмы менеджмента, сущности современного стратегического менеджмента, определить субъект и объект стратегического менеджмента.

Тема 2. Стратегия как объект менеджмента.

Данная тема является ключевой в стратегическом менеджменте и требует глубокой проработки. В этой связи необходимо глубоко изучить и усвоить понятие стратегии как деловой концепции бизнеса. Необходимо рассмотреть ключевую составляющую стратегического менеджмента стратегию как набор основных правил для принятия стратегических решений.

Необходимо более глубоко понять сущность стратегии как программы действий, необходимых для достижения основной цели организации.

Особое внимание студенты должны уделить самостоятельному изучению теоретических аспектов проблемы. При этом следует разобраться в сущности стратегии как плана управления организацией. Изучить виды стратегий: корпоративные, конкурсные, деловые и функциональные стратегии. Разобраться в структуре этих стратегий и рассмотреть оперативные стратегии. Студенты должны сформировать навыки определения, распознавания и разрешения стратегических управленческих проблем.

Студентам следует самостоятельно проработать и усвоить следующие вопросы: стратегия бизнеса, структура стратегии бизнеса, функциональная стратегия и ее структура, оперативная стратегия, внедрение стратегии и оценка эффективности управленческих решений.

Тема 3. Стратегические решения и их особенности.

Данная тема позволит студентам разобраться в сущности стратегических решений, определить необходимость их принятия в современных условиях. Изучить виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные и планирующие.

Студентам важно знать основные отличительные особенности стратегических решений от текущих управленческих решений. Знать те конкретные области деятельности организации, в которых принимаются стратегические решения, а также основные критерии стратегических решений. Студентам необходимо самостоятельно рассмотреть процесс принятия стратегического решения, определить его основные этапы. Разобраться в причинах принятия стратегических решений.

Следует формировать навыки выработки стратегических решений и их формулирования.

Тема 4. Принципы, элементы и инструменты разработки стратегий

Данная тема является философией стратегического менеджмента и требует глубокой проработки. В этой связи необходимо глубоко изучить и усвоить понятие методологии стратегического менеджмента, основные методологические принципы стратегического менеджмента. Необходимо рассмотреть функции стратегического управления.

Изучение данной темы позволяет не только получить совокупность теоретических знаний, но и сформировать навыки осуществления процесса стратегического менеджмента. Студентам необходимо глубоко изучить основные этапы разработки стратегии, процесс формирования стратегического видения и миссии организации. Изучить сущность бизнес миссии организации, правила ее разработки, ограничения при формировании бизнес миссии и основные функции бизнес миссии.

Студентам следует формировать навыки разработки миссии бизнеса и постановки стратегических целей. Следует формировать навыки определения конкретных задач и целей, определения экономических и социальных (или внеэкономических) целей. Для этого студенты должны изучить назначение целей организации, структуру целей и методологию их разработки, классификацию целей. Понимать отличие и особенности корпоративных и функциональных целей, их значение и формирование, а также требования, предъявляемые к формулированию целей.

Необходимо знать процесс разработки стратегии, стратегическое планирование как подсистему, в системе стратегического менеджмента, процесс стратегического планирования, отличия стратегического планирования от оперативного, уровни разработки стратегического плана, а так же структуру стратегии организации.

Студентам следует самостоятельно проработать и усвоить следующие вопросы: стратегия бизнеса, структура стратегии бизнеса, функциональная стратегия и ее структура, оперативная стратегия, внедрение стратегии и оценка эффективности управленческих решений.

Тема 5. Анализ внешнего окружения организации

Данная тема и ее изучение позволит овладеть методикой ситуационного анализа. Поэтому студентам необходимо более глубоко усвоить цели и задачи анализа внешней среды, основные принципы исследования внешней среды, рассмотреть факторы макроокружения организации, общее и ближнее окружение. Следует формировать навыки анализа общего окружения (среды косвенного воздействия): экономического, правового, технологического, социо-культурного, природно-географического и политического аспектов внешнего окружения.

Студентам необходимо знать непосредственное (ближнее) окружение организации: клиентов, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы. Овладеть навыками анализа непосредственного окружения организации, анализа отрасли, ключевых факторов успеха отрасли. Сформировать навыки оценки привлекательности отрасли.

Студентам необходимо самостоятельно более глубоко рассмотреть: методы анализа стратегических факторов, SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, сценарное планирование, оценить возможности их применения на практике.

Тема 6. Анализ внутренней среды организации

Изучение данной темы позволит овладеть навыками осуществления анализа внутреннего потенциала организации. Студентам следует наиболее полно изучить такие вопросы как значение стратегического анализа внутренней среды организации, сущность, принципы и уровни управленческого анализа, факторы внутренней среды, организационный, кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый аспекты анализа внутренней среды организации. Студенты должны формировать знания и навыки анализа ресурсного потенциала организации, уметь определять стратегию ресурсосбережения, анализировать основные факторы ресурсосбережения, а также осуществлять анализ эффективности использования экономических ресурсов организации.

При этом очень важно знать такие важные аспекты проблемы, как: модель последовательных стадий развития деловой активности организации, факторы успеха на этапах жизненного цикла бизнеса, технологическая схема создания и движения продукта к конечному потребителю. Студентам необходимо овладеть навыками анализа товарного портфеля, построения матрицы «Продукт-рынок», использования SNW – подхода к анализу внутренних ресурсов организации.

Тема 7. Анализ конкурентоспособности организации

Данная тема и ее глубокое изучение позволит студентам овладеть методикой и навыками осуществления анализа конкурентоспособности организации. В этой связи студентам важно глубоко проработать и изучить следующие вопросы: понятие и виды конкуренции, цели и задачи конкурентного анализа внешней среды, оценка генерических конкурентных стратегий по М.Портеру.

Студентам следует более полно изучить следующие основные вопросы темы: понятие бизнес единицы, их основные характеристики; бизнес стратегия как важнейшая подсистема корпоративной стратегии. Самостоятельно следует изучить структуру пяти основных конкурентных стратегий бизнес единиц: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; сфокусированная стратегия низких издержек; сфокусированная стратегия дифференциации; стратегия оптимальных издержек, а так же отличительные черты основных конкурентных стратегий.

Необходимо освоить навыки проведения отраслевого конкурентного анализа положения организации, осуществления оценки уровня привлекательности отрасли, а так же общего конкурентного анализа положения компании. Студенты должны знать методику проведения стратегического сегментирования среды, конкурентной оценки управленческой стратегии организации и позиционирования организации в отрасли.

Должны владеть навыками оценки конкурентоспособности по издержкам, определения динамики уровня издержек и цепи издержек, структурных факторов изменения затрат.

Тема 8. Позиционирование компании на рынке. Анализ корпоративного портфеля.

В процессе изучения темы студенты должны формировать навыки анализа стратегических групп конкурентов, построения карт стратегических групп, использования методов анализа конкурентных преимуществ организации: методики М. Портера, Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы) «Рост – доля рынка», ее использование в практике стратегического менеджмента. Модифицированная матрица БКГ: структура и

принцип использования в портфельном анализе организации. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи. Матрица «Жизненный цикл – стратегия». Модель Хофера - Шендела: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Виды корпоративных портфелей (сбалансированные и несбалансированные корпоративные портфели). Модель ADL / LC: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Матрица Ансоффа: структура и принцип использования в портфельном анализе организации. Студенты должны формировать знания и навыки позиционирования организации на рынке.

Тема 9. Диверсификация как форма корпоративной стратегии

В современных условиях данная тема занимает ключевое место в стратегическом менеджменте. Изучение данной темы позволяет понять сущность диверсификации, цели и мотивы диверсификации. При этом студентам особое внимание следует обратить на рассмотрение диверсификации как формы реализации корпоративной стратегии, на глубокое изучение типов диверсификации.

Необходимо рассмотреть особенности связанной и несвязанной диверсификации, более глубоко разобраться в сущности вертикальной и горизонтальной интеграции. Рассмотреть вопросы, связанные со структурным обеспечением диверсификации компании: варианты построения корпорации с учётом типа синергии при объединении бизнесов и степени вмешательства материнской компании, типы синергии при объединении бизнесов, основные инструменты воздействия корпорации на входящие в неё бизнесы, понятие вертикального комплекса, понятие горизонтального комплекса (корпорация, конгломерат), понятие финансового холдинга, основные формы объединений (матрица), понятие и причины образования акционерных обществ, типы акционерных обществ, схемы взаимодействия сестринских обществ, непосредственное участие в акционерном капитале другой компании, последовательная цепь участия в акционерном капитале другой компании, простая последовательно – параллельная сеть участия в акционерном капитале другой компании, сложная последовательно – параллельная сеть участия в акционерном капитале другой компании.

Студентам необходимо овладеть знаниями и навыками осуществления стратегического выбора путей диверсификации из возможных альтернативных: стратегии входа в новый бизнес, стратегии родственной и неродственной диверсификации, стратегии свертывания и ликвидации, стратегии перестройки или сокращения и реструктуризации, а так же стратегии международной диверсификации.

Тема 10. Стратегические альтернативы и разработка стратегии организации

Данная тема поможет студентам понять сущность стратегии организации, процесс стратегического выбора и разработки стратегии. Особое место в данной теме имеет изучение SPACE – методики, с помощью которой осуществляется диагностика положения организации на рынке по четырем параметрам: конкурентное положение; финансовое состояние; привлекательность отрасли (бизнеса); стабильность внешней среды. При помощи данной методики студенты овладеют навыками оценки критических факторов развития организации в зависимости от ее стратегической позиции на рынке. Студентам необходимо наиболее полно изучить основные подходы к выработке стратегии, процедуру формулирования стратегии, ее этапы, определение набора альтернативных стратегий, уметь определить основные критерии выбора стратегических альтернатив, а также получить навыки выбора оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей. Студенты самостоятельно должны рассмотреть структуру стратегического плана и этапы его разработки, более глубоко изучить эталонные (базисные) стратегии развития организации, а так же ключевые факторы, учитываемые при выборе стратегии.

Тема 11. Разработка стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий

Данная тема предполагает более подробное изучение процесса разработки стратегии, и прежде всего функциональных стратегий. Студентам следует более полно изучить следующие основные вопросы темы: виды отраслей по стадиям жизненного цикла, предпосылки инноваций, проблемы инновационных предприятий, стратегии в растущих отраслях, ценовые стратегии для инновационных товаров, пути снижения риска в растущих отраслях, характеристики зрелых отраслей, особенности зрелых отраслей, стратегии «оживления» зрелого рынка, источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях, важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад, стратегии бизнеса, переживающего спад. Необходимо сформировать навыки практического использования матрицы МакКинзи для анализа стратегических позиций отдельных бизнесов. Особое внимание следует обратить на рассмотрение сущности функционального подхода к формированию стратегии, процесса разработки стратегий функциональных подсистем. Студенты самостоятельно должны изучить следующие аспекты темы: сущность маркетинговой стратегии, формирование производственной стратегии, стратегии внешнеэкономической деятельности, стратегии управления персоналом и финансовой стратегии организации.

Тема 12. Реализация стратегии

Данная тема поможет более детально рассмотреть сущность процесса реализации стратегии. При этом студентам необходимо более глубоко изучить этапы реализации стратегии, процедуры формирования эффективной организации реализации стратегии, способы адаптации организационной структуры к стратегии. При этом необходимо рассмотреть преимущества и недостатки основных типов структуры в рамках стратегического выбора. Далее следует рассмотреть такие аспекты реализации стратегии, как сметы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы. Студентам необходимо освоить методы формирования организационной культуры, благоприятствующей стратегии, в этих целях следует изучить адаптивные структуры, а также перспективы развития организационных структур. Студентам необходимо сформировать навыки выбора подходов к реализации стратегии и оценки результатов реализации стратегии. Необходимо изучить вопросы осуществления стратегических изменений в организации, сопротивление изменениям, а так же стили проведения стратегических изменений. Следует формировать навыки оценки эффективности осуществления таких изменений.

Самостоятельно необходимо рассмотреть следующие вопросы: стратегический и тактический контроль, его значение и сравнительная характеристика; цели и задачи стратегического контроля; основные функции стратегического контроля; типы стратегического контроля; процесс стратегического контроля, его основные элементы и этапы. Студентам необходимо формировать навыки установления параметров контроля, использования системы измерения и отслеживания параметров, а так же сравнения и оценки результатов и стратегической коррекции.

7. Учебный рейтинг по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Таблица 1.1 Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
5	10	0	30	20	0	0	40	100

Программа оценивания учебной деятельности студента в 6,7 семестрах

Лекции

Посещаемость, опрос, активность и др.– от 0 до 10 баллов.

Практические занятия

Контроль выполнения практических заданий в течение одного семестра - от 0 до 30 баллов.

Самостоятельная работа

Контроль выполнения контрольной работы - от 0 до 20 баллов.

Промежуточная аттестация

При определении разброса баллов при аттестации (экзамен) преподаватель может воспользоваться следующим примером ранжирования:

- 31-40 баллов – ответ на «отлично»
- 21-30 баллов – ответ на «хорошо»
- 11-20 баллов – ответ на «удовлетворительно»
- 0-10 баллов – неудовлетворительный ответ.

Таблица 1. Таблица пересчета полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Стратегический менеджмент» в оценку (экзамен) в 7 семестре:

83-100 баллов	«отлично»
70-82 баллов	«хорошо»
61-70 баллов	«удовлетворительно»
0-60 баллов	«не удовлетворительно»

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента по дисциплине «Стратегический менеджмент» составляет 100 баллов.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Маркова, Вера Дмитриевна. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст] : Учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 288 с. - ISBN 978-5-16-002298-7 : Б. ц.
2. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. - 3-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 398, [2] с.
3. Фомичев, Андрей Николаевич. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 466, [2] с.

б) дополнительная литература:

1. Акмаева, Раиса Исаевна. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Р. И. Акмаева ; Астрах. гос. техн. ун-т. - Москва : Финансы и статистика, 2007. - 206, [2] с.
2. Казакова, Наталия Александровна. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебник / Наталия Александровна Казакова, Анна Владимировна Александрова, Светлана Александровна Курашова, Наталья Николаевна Кондрашева. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 320 с. - ISBN 978-5-16-005028-7 : Б. ц.
3. Минцберг, Генри. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] = Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; под общ. ред. Ю. Каптуревского ; пер. с англ. Д. Раевской, Л. Царук ; гл. ред. В. Усманов. - Санкт-Петербург ; Москва [и др.] : Питер, 2001. - 330, [6] с.
4. Панов, Александр Иванович. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 301, [3] с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

Интернет ресурсы

1. <http://www.expert.ru>. - Официальный сайт издательского дома «Эксперт»
2. <http://ecsocman.hse.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
3. <http://www.mse.ru> - Межбанковская фондовая биржа
4. <http://www.akm.ru> - Информационное агентство «АК&М»
5. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
6. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей
7. <http://www.cbr.ru> — Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы).
8. <http://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент
9. <http://www.economist.com> - Газета «The Economist»
10. <http://www.economy.gov.ru> - Министерство экономического развития и торговли РФ (официальный сайт)
11. <http://www.economy.gov.ru> - Министерство экономического развития (Минэкономразвития России)
12. <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал: экономика, социология, менеджмент
13. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба (ФАС России)
14. <http://www.fedcom.ru> - Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг Российской Федерации (ФК ЦБ России)
15. <http://www.finansy.ru> — материалы по социально-экономическому положению и развитию в России.

16. <http://www.fitchratings.ru> - Рейтинговое агентство Fitch Ratings
17. <http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации
18. <http://www.government.ru> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
19. <http://www.hrm.ru/> - HR в фокусе внимания
20. <http://www.interfax.ru> - Рейтинговое агентство «Интерфакс»
21. <http://www.ise.openlab.spb.ru> — Галерея экономистов
22. <http://www.ko.ru> - Еженедельник «Компания»
23. <http://www.libertarium.ru/library> — библиотека материалов по экономической тематике.
24. <http://www.minfin.ru> - Министерство финансов Российской Федерации
25. <http://www.minregion.ru> - Министерство регионального развития РФ (официальный сайт)
26. <http://www.moody.com> - Рейтинговое агентство Moody's Investors Services
27. <http://www.nalog.ru> - Министерство по налогам и сборам Российской Федерации
28. <http://www.naufor.ru> - Национальная ассоциация участников фондового рынка Российской Федерации
29. <http://www.nobel.se/economics/laureates> — Лауреаты Нобелевской премии по экономике.
30. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
31. <http://www.sf-online.ru> - Еженедельник «Секрет фирмы»
32. <http://www.smoney.ru> - Еженедельник «SmartMoney»
33. <http://www.standardandpoors.com> - Рейтинговое агентство Standard & Poor's
34. <http://www.vasilieva.narod.ru/> - Территориальное управление: государственное, региональное, муниципальное и территориальное общественное самоуправление
35. <http://www.world-bank.org> - Международный банк реконструкции и развития (МБРР)

Справочные системы (если есть, то и информационные технологии, программное обеспечение)

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения лекций по данной дисциплине необходим мультимедийный проектор.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.01 Экономика.

Автор: д.э.н., профессор Фоменко Александр Владимирович



Программа одобрена на заседании кафедры финансов и кредита № 2 от 26.09.2016 года.

Подписи:

Зав. кафедрой финансов и кредита



О.С. Балаш

Декан экономического факультета



О.С. Балаш