

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Стратегический менеджмент (Strategic management)

*наименование дисциплины*

**Автор:** Старший преподаватель кафедры международного менеджмента  
Цатурян С.Б.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.04.02 Менеджмент

**Квалификация (степень) выпускника:** Магистр

**Форма обучения:** Очная

#### **Цель освоения дисциплины:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	ПК-2.3	Освоение методов системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии; методов оценки будущей эффективности действующей стратегии; инструментов совершенствования стратегий управления; навыков разработки программ организационного развития и снятия сопротивлений проводимым изменениям; проектными методами управления изменениями

#### **План курса:**

№	Наименование темы	Содержание
Тема 1	Обзор модуля и введение	Основные понятия: стратегия, глобализация, корпорация Корпоративные, бизнес- и функциональные стратегии Глобальные тенденции (McKinsey и IBM) Конкуренция: соперничество против дифференциации Международные и глобальные корпорации

№	Наименование темы	Содержание
Тема 2	Предполагаемые и разработанные стратегии в глобальных корпорациях	От стратегического планирования к стратегическому управлению Предполагаемая и разработанная стратегия Школы стратегического мышления (Mintzberg)
Тема 3	Три вызова: размер, турбулентность и ограниченная рациональность	М-форма и размер корпораций Корпоративное управление и основная проблема агента Цели, видение и миссия Vs Прибыль, рост и власть Бизнес-среда: турбулентность, кризис и возможность Когнитивные искажения, ограниченная рациональность и зависимости от выбранного пути
Тема 4	Анализ отрасли	Жизненный цикл продукта Кривая обучения Б. Хендерсона PESTLE Пять действий М. Портера: происхождение и распространение концепции Определение отрасли: близорукость, стратегические группы или стратегическое полотно?
Тема 5	Анализ корпоративных ресурсов	Оценка стратегической эффективности компании Ресурсное представление о конкурентном преимуществе Прибыль Шумпетера против прибыли Ricardo Стратегические ресурсы, критерии VIRUS и лучшие возможности
Тема 6	Надежное оборудование и конкурентное преимущество	SWOT: суть стратегического управления? Конкуренция и позиционирование Общие стратегии Портера Цепочка значений и их типы Предпринимательские инновации

№	Наименование темы	Содержание
Тема 7	Стратегии корпоративного и бизнес-уровня	Диверсификация портфеля Матрицы BCG и GE Воспитание Взаимодействие Пределы размера и диверсификации GE Стратегия роста: Иммельт-Инициатива
Тема 8	Реализация и стратегические изменения	Оценка потенциала для изменения Модели управления изменениями Корпоративная культура Принципы управления изменениями Добродетель и стратегия (Д. Майстер)

**Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

**Кейс. Прочтите кейс и письменно ответьте на вопросы.**

**Кейс. Прочтите кейс и письменно ответьте на вопросы.**

**Вопросы**

Прочтите соответствующие случаи или тексты и ответьте на следующие вопросы. Для ответа на каждый вопрос вы можете написать 1-2 стандартных страницы (А4).

*Honda A и Honda B (2 случая)*

- Какое из двух описаний кажется ближе к реальности успешной экспансии компании Honda в США?
- В чем разница между двумя описаниями и чему она учит нас как менеджеров?

*Случай с Ice-Fili и пять сильных сторон Портера:*

- Привлекательность. Насколько структурно привлекателен российский рынок мороженого, когда мы применяем 5 «сильных сторон»? Как это развивалось?
- Конкурентное преимущество. Каковы потенциальные источники конкурентного преимущества на этом рынке? Что такое готовность платить и относительная стоимость?

- Будущее позиционирование. Насколько хорошо позиционировала себя компания Ice-Fili по сравнению с ее конкурентами? Какую стратегию следует выбрать перед лицом Nestle и других мировых брендов, чтобы сохранить свои позиции на российском рынке?

#### *Интервью Roumelt и школы стратегического управления Mintzberg*

- Пожалуйста, укажите аргументы во введении и в интервью, которые поддерживают представление, основанное на ресурсах.
- Какие другие важные теоретические аргументы вы можете выделить в интервью (кроме представления на основе ресурсов)?
- Что лично вы узнали нового в результате прочтения этого текста?

#### *Работа компании GE под руководством Уэлша и Иммелта (2 случая)*

- Какова самая слабая точка подхода Уэлша в управлении трансформацией GE?
- Успешно ли была разработана стратегия роста Иммелта и его реализация?
- Считаете ли вы, что GE разработала основные компетенции, предоставляя им конкурентное преимущество? Если да, то как они менялись со временем?

### **Вопросы для обсуждения**

1. Определите понятие стратегического управления (менеджмента).

о Стратегический менеджмент - это процесс, когда руководители устанавливают долгосрочное направление деятельности организации, определяют конкретные целевые показатели работы, разрабатывают стратегии для достижения этих целей и обязуются выполнять выбранные планы действий.

2. Определите понятие стратегии

о Стратегия – это план всех важных предпринимательских, конкурентных и функциональных действий, которые необходимо предпринять для достижения организационных целей и позиционирования организации для устойчивого успеха, и показывает, как будут достигаться целевые результаты.

3. Перечислите некоторые характеристики стратегического управления.

о это сочетание разработки стратегии и реализации стратегии;

о это высший уровень управленческой деятельности;

о его исполняет генеральный директор организации (главный исполнительный директор) и исполнительная команда;

о обеспечивает общее руководство предприятием.

4. Какие конкретные предпринимательские аспекты включают процесс формирования стратегии?

о активный поиск инновационных способов, которыми организация может улучшить то, что она уже делает;

о выявление новых возможностей для организации;

о разработка способов повышения конкурентоспособности фирмы и ее укрепление в конкурентной борьбе;

о разработка способов создания и поддержания конкурентного преимущества;

о принятие решения о том, как встретить угрожающие внешние события;

о поощрение людей во всей организации к выдвижению новаторских предложений;

о направление ресурсов из районов с низкими или уменьшающимися результатами в районы с высокими или увеличивающимися результатами;

о принятие решения о том, когда и как диверсифицировать;

о выбор предприятий (или продуктов), от которых следует отказаться, которые следует поддерживать или добавлять.

5. Что включает в себя функция стратегического управления?

о Функция стратегического управления напрямую включает в себя всех менеджеров с линейными полномочиями на корпоративной, линейной основе, в функциональной области и в основных операционных отделах.

6. Каковы шаги стратегического управления?

о определение целей организации;

о разработка политики для достижения этих целей;

о выделение ресурсов для реализации политики.

7. Как иногда называют процесс формулирования стратегии?

о определение того, где вы сейчас находитесь;

о определение того, куда вы хотите отправиться,

о определение того, как вы туда попадете.

8. Что включает в себя реализация стратегии?

о выделение достаточных ресурсов (финансовые, кадровые, временные, технологические),

- о установление цепочки команд или некоторой альтернативной структуры,
- о назначение ответственности за выполнение конкретных задач или процессов конкретными группами лиц,
- о управление процессами (результаты мониторинга, сравнимые с эталонами и передовыми методами, оценка эффективности и эффективности процесса, контроль за отклонениями, внесение корректировок в процесс по мере необходимости),
- о осуществление конкретных программ, означающее приобретение необходимых ресурсов, разработку процесса, обучение, тестирование процессов, документацию и интеграцию с унаследованным процессом.

9. Каковы компоненты стратегического управления?

- о характеристика бизнеса организации и разработка стратегической миссии,
- о установление стратегических целей и показателей эффективности,
- о разработка стратегии для достижения целей,
- о осуществление выполнения выбранного стратегического плана,
- о оценка стратегических показателей и корректировка процессов.

10. Что такое стратегическая миссия?

- о Это мнение руководства о том, что организация стремится сделать и кем стать в долгосрочной перспективе, - это стратегическое управление организацией.

11. Что формулирует стратегия?

- о Формулирование стратегии показывает, как будут достигаться целевые результаты - необходим подробный план действий для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных результатов.

12. Что означает внедрение и исполнение стратегии?

- о Внедрение и исполнение стратегии означает внедрение стратегии и привлечение отдельных лиц и подразделений к выполнению своих задач на следующем этапе. Задача руководства состоит в том, чтобы стимулировать энтузиазм, гордость и приверженность руководителей и сотрудников, чтобы выполнить выбранную стратегию и достичь целевых результатов.

13. Перечислите наиболее важные стратегические цели.

- о положение на рынке и конкурентоспособность, которую организация стремится достичь;
- о годовые показатели прибыльности;
- о основные финансовые и операционные результаты, которые должны быть достигнуты посредством выбранной деятельности;

о любые другие вехи, по которым будет измеряться стратегический успех.

14. Что включает формулирование и разработка стратегии?

о Разработка стратегии предполагает проведение ситуационного анализа, как внутреннего, так и внешнего; анализ как микро-экологических, так и макро-экологических факторов; включает установку цели, разработку заявления о видении стратегии, заявления о миссии, разработку общих корпоративных целей, стратегических целей бизнес-единицы и тактических целей, которые определяют стратегический план.

15. Каковы характеристики процесса стратегического управления?

о управляющие не обязательно выполняют строго определенную последовательность действий

о задачи, связанные со стратегическим управлением, никогда не изолированы от всего остального, что становится предметом управления менеджером

о требования, которые управление стратегией накладывает на тайм-менеджмент, не являются нерегулярными

о формулирование и реализация стратегии должны рассматриваться как нечто продолжающееся и развивающееся.

### **Типовые оценочные средства**

#### **Тема презентации и письменной работой**

Ваше задание состоит из двух частей

Часть А: групповое задание, часть В: индивидуальное задание.

1. Эволюция стратегии: 15 баллов; 50 баллов

2. Отчет: 10 баллов; 25 баллов

См. Таблицу для размещения меток.

Часть А дает вам возможность работать как группа по проблеме, которую вы рассмотрите индивидуально в Части В.

Одна из проблем с заданиями заключается в том, что учащиеся готовят их, представляют их, а затем учитель пишет комментарии типа: «Хорошо, но я бы хотел, чтобы вы...» Вот и все. Нет шансов на пересмотр. В идеале студенты должны получить обратную связь перед сдачей, что-то вроде: «Вы можете улучшить свою работу таким образом: ....». Или, может быть: «Прекрасная работа. Это здорово, оригинально и т.д. ...».

Непрерывная обратная связь занимает много времени. Иногда нам просто нужно проверять знания. Таким образом, оценка более «черно-белая»: Да / Нет, Правильно / Неправильно. Но часто задания недостаточно интегрированы в обучение и обсуждение. Предоставляя презентацию, вы формулируете вопросы для обсуждения, делитесь идеями и получаете отзывы друг от друга и учителя.

В Части А вас попросят работать в небольших группах. Подготовьте презентацию, в которой основное внимание будет уделено аспектам вашего анализа.

Цель полезной обратной связи от группы в том, что она позволит вам заполнить часть В на индивидуальной основе.

Вы можете создать свое задание, отдельно от группы, если хотите, сосредоточив внимание на сходствах и различиях. Но вам понадобится помощь, если вы выберете этот вариант, поскольку это довольно сложно.

Презентации должны длиться 15 минут плюс 15 минут для вопросов. 5 или 6 слайдов будет достаточно. Вам будет предложено подготовить презентацию. Но вам также нужно будет сотрудничать вне времени занятий.

### **ЗАДАНИЕ ЧАСТЬ В: КРАТКИЙ ОБЗОР**

Вы можете использовать модель Enneagram. Я предоставляю вам доступ к полной модели Enneagram в качестве помощи. Вы также должны искать обновления на моем веб-сайте.

Часть 1. Эволюция стратегии (50 баллов)

Опишите эволюцию стратегии, которую компания (которую вы выбрали для изучения), использует для адаптации к основным рискам, с которыми она сталкивается.

Часть 2. Отчет (25 баллов)

Подумайте об эффективности (плюсах и минусах) способа, с которым вы работали в Части 1 как индивидуально, так и как часть группы.

Упражнение в рефлексии (метапознание) рассматривает следующие вопросы (вы можете выбрать):

- а. Что вы понимаете как своеобразное отражение себя в своем обучении?
- б. Какие скрытые предложения вы внесли в свой анализ?
- с. Что нового вы узнали?
- д. Как вещи, которые вы узнали, будут применены в вашей карьере?
- е. Как вы можете повысить эффективность своей работы?

Вы можете записать способ, которым вы подготовили свою работу в качестве дневника.

Пожалуйста, укажите в своем индивидуальном задании оценку, которую, по вашему мнению, оно заслуживает. На презентации я буду учитывать мнение студентов и ваше обоснование предлагаемой оценки. Заметьте, что я вполне могу не согласиться.

Я буду рад увидеть вашу фотографию на первой странице вашего задания. Это действительно помогает мне персонализировать мои замечания.

### **Основная литература:**

1. Teece, David J.. Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth, OUP Oxford, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=415249>.
2. Strategy Beyond Markets, edited by Figueiredo, John M. de, et al., Emerald Group Publishing Limited, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=4529651>.