

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

Кафедра менеджмента

Утверждена
решением кафедры менеджмента
Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент

Общий и стратегический менеджмент

Магистр

Форма обучения
очно-заочная

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

Профессор, доктор экономических наук, профессор _Ляско А.К.

Заведующий кафедрой

менеджмента А.Л. Гапоненко

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2.	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4.	Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	
4.	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	6
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	9
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	12
	6.1. Основная литература.....	12
	6.2. Дополнительная литература.....	12
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	12
	6.4. Нормативные правовые документы.....	12
	6.5. Интернет-ресурсы.....	12
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	13

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина современный стратегический анализ обеспечивает овладение следующими компетенциями:

УК-ОС-2 - способностью применять проектный подход при решении профессиональных задач

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

- компетенции, сформированные в результате изучения дисциплины, владение современными методами, инструментами и технологиями стратегического анализа и стратегической аналитики;

- компетенции, формируемые дисциплиной, знание теоретических основ стратегического анализа и стратегической аналитики: сущность, содержание, назначение, функции и этапы;

- компетенции, формирование которых начинается в течении изучения дисциплины, знание и владение методами, инструментами и технологиями исследования в менеджменте и современный менеджмент.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

– сформированы знания: технологий проведения стратегического анализа конкурентоспособности организации, миссии, стратегических целей, видения и реализуемых стратегий; стратегий социально-экономического развития территории;

– сформированы умения: проводить стратегический анализ и формулирование миссии, трансформации миссии в стратегические цели, формирования видения будущего социального экономического развития территории проживания, разработки стратегий развития и создания механизмов их реализации;

– сформированы навыки: стратегического анализа и стратегической аналитики состояния развития организации, разработки конкурентоспособных стратегий бизнеса и его социальной ответственности.

1.3. Студенты также должны овладеть навыками:

На основании стратегического анализа и стратегической аналитики *разработки конкурентоспособной стратегии развития организации и территории: «Айсберг»*, состоящую из стратегий: «Превосходство» (корневые компетенции развития организаций и территории), «Лидерство» (ключевые факторы успешного развития организаций и территории) и «Садоводство» (инфраструктурное развитие экономики территории)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ. 1-ый курс, 2-ой семестр, общая трудоемкость дисциплины 4 з.е.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области современного менеджмента; методов исследования в менеджменте, а также на приобретенные ранее знания управленческой экономики.

Дисциплина реализуется после изучения: современного менеджмента; методов исследования в менеджменте; управленческой экономики.

30 академических часов выделены на контактную работу с преподавателем 6 часа лекционные и 24 часов практические занятия, 78 часа на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации - экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	17	2		4		11
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	17	2		4		11
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	17	2		4		11
Тема 4	Стратегии функционального уровня	18	2		4		12
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	18	2		4		12
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	18	2		4		12
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	2		4		12
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	18	2		4		12
Промежуточная аттестация		3					
Всего:		144	16		32		93

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

4. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1. В ходе реализации дисциплины современный стратегический анализ используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: опрос.

4.2. Промежуточная аттестация проводится в форме:

Презентация эссе «Стратегический анализ: стратегия развития организации».

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Варианты выполнения задания:

- Проведите стратегический анализ стратегии организации, в которой Вы работаете.

- Если нет стратегии организации, в которой Вы работаете, то проведите стратегический анализ и разработайте ее (на примере конкретного какого-либо производимого товара или продукции, или предоставляемой услуги).

- Если Вы желаете начать новый бизнес, то проведите стратегический анализ и разработайте стратегию для вашего бизнеса.

Выполненное задание оформляется:

- Процесс стратегического анализа на электронном носителе в Word.
- Презентация результатов работы в PowerPoint, согласно прилагаемой формы.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации. Шкала оценивания.

При оценке эссе используется 100-балльная система. На экспертную оценку разработанного студентом стратегического управленческого решения влияют:

1. Легкость для восприятия, представляемой им картины, описывающей будущее – 20%.
2. Реальность и его достижимость – 30%.
3. Понятные, четкие и убедительные, предлагаемые им стратегические управленческие решения – 50%.

Сдавшими считаются те, кто получил оценку больше 60 баллов и выше:

№ п/п	Экспертная оценка	Оценка выполнения тестов по 5-ти балльной системе	Перевод 5-ти балльной экспертной оценки в 100 балльную систему
1	Великолепно	5+	100
2	Отлично	5	90
3	Очень хорошо	4+	80
4	Хорошо	4	70
5	Удовлетворительно	3	60

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Подготовка презентации

Презентация – это передача информации в виде изложения различных теорий, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычной лекции (доклада) до некоторого вовлечения студентов (слушателей) в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности государственных и муниципальных служащих.

Метод используется: для обучения какому-либо конкретному аспекту теории или методологии и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите курсового проекта и т.п.

Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

2. Написание эссе по теме

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	2

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические и лабораторные работы) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п.5.1. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Приводятся вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов, к лабораторным работам (практикумам по темам (разделам) дисциплины (модуля); примерные темы для написания рефератов, докладов, эссе и курсовых работ (проектов); варианты контрольных работ, тестовых и других заданий, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).

По курсу выполняются групповые (командные) аудиторные и индивидуальные (домашние) исследовательские работы по алгоритму исследования и моделирования организационного поведения на базе конкретной компании по материалам кейса (аудиторная работа) и реальной компании (домашняя работа).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб: Питер, 2018.
2. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
3. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.

Дополнительная литература

1. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
4. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
5. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине «Современный стратегический анализ» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

- библиотекой, имеющей рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;

- компьютерными классами.