

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.24 Стратегический менеджмент**

**Автор:** Ицаков Е.Д., доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, к.э.н.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.03.02 Менеджмент  
(Корпоративное управление)

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная

#### **Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенции в области теории менеджмента в контексте современного этапа экономического развития национальной и глобальной экономики, в области ведения себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе, в области нахождения организационно-управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений, в области демонстрации знаний последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов, в области анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, в области поэтапного контроля реализации бизнес-плана и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умения координирования деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ, в области координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками, в области планирования деятельность организации с точки зрения управления проектами, в области определения потребности в необходимых для разработки проекта ресурсах и оптимизации данных ресурсов в ходе осуществления проектов, в области сбора, обработки и анализа

информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений, в том числе работы с открытыми источниками информации на иностранных языках, в области обеспечения реализации разработанного проекта, в том числе в условиях международной кооперации и интеграции, в области решения организационных задач в условиях инновационных изменений

## **План курса:**

**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.

#### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-21-б	Способность планировать деятельность организации с точки зрения управления	ПК ОС-21-б.2	Способность разрабатывать мероприятия по достижению поставленных внутриорганизационных и внеорганизационных целей

	проектами		деятельности организации
ПК ОС-22-б	Способность участвовать в формировании стратегии компании с учетом корпоративной структуры	ПК ОС-22-б.2	Способность оптимизировать ресурсы, необходимые для разработки проекта

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПК ОС-21-б.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основную должностную обязанность и основное функциональное назначение менеджера</li> <li>• основные категории и термины в области теории менеджмента</li> <li>• основные современные модели управления и их национальные особенности</li> <li>• мотивы принятия решений органами государственного регулирования</li> <li>• механизмы принятия решений органами государственного регулирования</li> <li>• рыночные и специфические риски, характерные для управленческих решений</li> <li>• подходы к анализу рыночных и специфических рисков</li> <li>• сущность операционной деятельности организации</li> </ul>
	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приводить в соответствие стратегическое решение с внеорганизационной целью организации</li> <li>• получать детальное представление о внутренней и внешней среде организации</li> <li>• обеспечить функционирование организации в определенной правовой среде</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>адаптировать организацию под требования органов госрегулирования</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>навыком формулирования внеорганизационной и внутриорганизационной целей компании</li> <li>планирования производительного процесса организации</li> </ul>
ПК ОС-22-6.2	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>базовые процессы, характерные для организации</li> <li>ограничения и преимущества актуальных управленческих концепций</li> </ul>
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>структурировать организацию на компоненты</li> <li>обеспечить контрольную функцию за исполнением составленных процедур</li> <li>определить взаимосвязь между компонентами организации</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>выявления потребности организации в изменениях</li> <li>организации операционной деятельности в функционирующем предприятии</li> </ul>

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
- при проведении лабораторных работ: решение практических задач.
- при проведении занятий практического (семинарского) типа: диспут (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).
- при проведении контактной самостоятельной работы: решение практических задач.

Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамена, зачета, курсовой работы (в форме ответов на открытые вопросы по различным аспектам управленческой деятельности в устной форме, устного собеседования и защиты курсовой работы).

#### **Основная литература:**

1. Бусыгин, А. В., Менеджмент: введение в специальность: учебное пособие. - М.: Экон-

информ, 2013

2. Бусыгин А.В., Эффективный менеджмент, 2000
3. Латфуллин Г.Р., Организационное поведение. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры Учебник, 2018
4. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н., Организационное поведение, 2018