

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.Б.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ/**

#### **Strategic management and strategic analysis**

---

**Автор:** Д.э.н., профессор ИБДА Ляско А.К

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

38.04.02 Менеджмент, "Международный бизнес. Международная англоязычная магистратура "

**Квалификация (степень) выпускника:**

Магистр

**Форма обучения:** очная

**Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенцию и применение процедуры разработки стратегии организаций, выявление актуальных направлений повышения эффективности деятельности, применение принципов ситуационного подхода к управлению

**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. 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. /

#### **Topic 1. Strategic management and strategic competitiveness**

The Competitive landscape of the 21st century: economic globalization and technological changes. Strategic intent and strategic mission. Vision, values and goals of the Corporation. Stakeholders, their classification, special requirements and control over strategic choices. Case Study: will Cisco be able to meet the needs of all interested groups? Development of effective strategies. Corporate, business, functional and operational level strategies. Planning in a complex and uncertain environment. Strategic management in different contexts: small business, multinational companies, service organizations, innovative firms, public sector. Case Study: strategic planning at Royal Dutch/Shell. Prediction of the results of strategic decisions. Strategy and ethics. Strategic management process.

## **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.]

## **Topic 2. External environment of the company: opportunities, threats, competition and competitive analysis**

General, industry and competitive environment of the company. Macro-level analysis: PESTEL. Analysis of the external environment: scanning, monitoring, forecasting, evaluation. Segments of the General environment: demographic, economic, political, legal, socio-cultural, technological. The degree of environmental turbulence and the expected market growth rate. Case Study: Unilever ice cream defends its position in the European market. SWOT analysis. Five drivers of porter competition: the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of consumers, the threat from substitute products, the intensity of competition among competitors. Application of porter's model: the steel and pharmaceutical industries. Case Study: barriers to entry into the brewing industry in Japan. Sixth competitive force: complementary firms and cooperative environment. In-depth analysis of the nearest competitors. The strongest and weakest competitors. Likely strategic responses of rivals. Competitive forces in the evolution of industries: embryonic, growing, Mature and dying industries. Networks, franchising and competitive advantage in service industries. Interpretation of industry analysis. Strategic groups. Limitations of the model the five forces of competition and strategic groups: innovation, the structure of industries and the differences of companies. State and competitive advantage.

## **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./

### **Topic 3. The internal environment of the firm: resources, capabilities and core competence**

Creating value. Company resources: cash, threshold and unique. The firm's abilities. Training and implicit knowledge within the firm. Key competence. Case Study: Microsoft resources and abilities. The role of efficiency, quality, innovation and attention to consumers in building competitive advantage. Criteria for sustainable competitive advantage. Barriers to imitation, competitive ability and dynamism of the industry. Strategic cost and value chain analysis. Case Study: value creation in Pfizer pharmaceutical company. Outsourcing as a global trend in the economy. Case Study: working with long-term suppliers at Marks&Spencer. The reasons of failures of corporate strategies: organizational inertia, strategic commitments, the paradox of Icarus. Ways to maintain a sustainable competitive advantage: training and continuous improvement of products, following the best industry practices, overcoming inertia. |

### **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 в компании Toyota. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. 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? /

### **Topic 4. Functional level strategies**

Achieving excellence in efficiency. Production and efficiency: economies of scale, learning effects and experience curve. Case Study: implementation of Lean Production System in Toyota. Supply management and just In Time system. Efficiency in the use of information, R&D and human resources. Achieving excellence in quality. The Concept Of Total Quality Management. Case Study: six Sigma quality improvement system at General Electric. Achieving excellence in innovation. Building innovative competencies. Case Study: what happened to the digital cassette project?

### **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 бизнесстратегий. 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. /

## **Topic 5. Business level strategies**

Consumer analysis. Effective customer relationship management. Definition of the range of consumers, their needs and key competence necessary for their satisfaction. Consumer needs and product differentiation. Consumer groups and market segmentation. Types of business strategies. Case Study: is it possible to simulate system activities of Southwest Airlines? Cost leadership strategy and its competitive risks. Case Study: how e\*Trade uses the Internet to capitalize on the benefits of low costs. Differentiation strategy, its limits and competitive risks. Focus strategy and its competitive risks. Case Study: addressing the unique needs of exclusive shoes and vehicles. Integrated cost/differentiation leadership strategy and its competitive risks. Case Study: will McDonald's retain the glory it won in the past? Offensive and defensive strategies. Incentives to surpass competitors and advantages of the first step.

## **Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции**

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. 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. /

## **Topic 6. Competitive rivalry and competition dynamics**

Case Study: trucks and e-Commerce – a competitive rivalry between FedEx and UPS. Analysis of competitors: the commonality of markets and the similarity of resources. Strategic and tactical actions in competitive rivalry. Case Study: the use of different strategies in the "aircraft war" between Boeing and Airbus. The probability of a competitive attack: incentives for initial action, the size of the company and the quality of the product. Case Study: how Lehman Brothers beat its rivals in the market of investment banking services. The probability of response: types of competitive strategy, the reputation of the company and its dependence on the market. Competitive dynamics: markets with fast, slow and standard cycles. Strategies in fragmented industries: network business formation, franchising, horizontal mergers, online business. Case Study: how eBay revolutionized the auction business. Strategies to control the behavior of rivals in Mature industries: price signals, price leadership, non-price competition. Case Study: the war in the Country of Toys. Mature industries supply and distribution strategy: Compaq vs. Dell. Competition strategies in international markets. Strategies for leaders, catching up firms and weak players. Strategies to restore market position. Strategies in high-tech industries: use of innovations, time to market, competition for standards.

## **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 медиафирмами. 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. /

### **Topic 7. Corporate-level strategies: vertical integration and diversification**

Value production through vertical integration. Case Study: specialized assets and vertical integration in the aluminium industry. Arguments against vertical integration: the bureaucratic costs and the limits of controllability. Alternatives to vertical integration: cooperative relations and strategic supply. Reasons for diversification. Corporate portfolio: market share growth analysis, BCG matrix, parent company matrix, connectivity matrix. Low, moderate and high levels of diversification. Related diversification. Operational relatedness: sharing activities. Corporate relatedness: transferring of core competencies. Case Study: Disney Studio and multilateral competition between media companies. Simultaneous operational and corporate connectivity. Case Study: Vivendi – from water treatment technologies to the world media giant. Unrelated diversification. Restructuring and effective redistribution in domestic capital markets. Synergy and economies of scale. Problems with achieving synergy: weak business coordination, risks of asset purchase, internal development of new units. Incentives, resources and motives of managers in the process of diversification. Diversification, performance and strategic advantage. Matching strategy and resources.

## **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./

### **Topic 8. Takeover and restructuring of firms**

Case Study: Hewlett-Packard absorbs Compaq: envy of IBM or a good business move? The popularity of m & a strategies. Case Study: formation of pharmaceutical giant GlaxoSmithKline

as a result of merger of equal companies. Differences between mergers, acquisitions and seizures.

Reasons for acquisitions. Problems in achieving success as a result of acquisitions. Case Study: was GE's attempt to absorb Honeywell strategically correct? Restructuring: reducing the size and scale of firms. Corporate portfolio review. Case Study: portfolio planning in the Swiss pharmaceutical company Ciba-Geigy. Limitations of portfolio planning. Corporation as a portfolio of key competencies.

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

В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся/

In the course of implementing the discipline «Strategic management and strategic analysis» the following methods of monitoring the progress of students are used:

При проведении занятий лекционного типа:

-при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

При проведении занятий практического типа:

-эссе, диспут, коллоквиум, диалог с аудиторией;

При проведении самостоятельной работы:

-вопросы для самостоятельного изучения;

-проработка лекционного материала, составление конспекта лекций по темам, вынесенным на самостоятельное изучение;

- подготовке к практическим занятиям;

- подготовке к промежуточному контролю;

- подготовке к текущему контролю успеваемости.

During the classes lecture-type:

-when lecturing is used the explanatory-illustrative method, with the elements of a problem statement of educational information (monologic, Dialogic or heuristic);

During practical classes:

- an essay, a debate, a Colloquium, a dialogue with the audience;

When carrying out independent work:

-questions for self-study;

-study of lecture material, preparation of lecture notes on topics submitted for self-study;

- preparation for practical training;

- preparation for the interim control;

- preparation for the ongoing monitoring of progress.

Экзамен проводится в устной форме с разбором типовых ситуаций./  
The exam is conducted orally with analysis of typical situations.

### **Основная литература:**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент. ЮНИТИ-ДАНА, 2014.  
<http://www.iprbookshop.ru/8582>
  2. Пирс П. Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013
  3. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Шассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016
  4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
  5. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Браун / Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.
  6. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб.: «Питер», 2004.
  7. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2013
  8. Hitt, M. A., Ireland, D. R., Hoskisson, R. E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).
  9. Kotler, Keller. Marketing Management 6th edition, Pearson; 15 edition (30 April 2015)  
<http://meratpeker.pf/forum/viewtopic.php?t=2767589>
  10. Damodaran A. Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work Investment Philosophies <https://www.twirpx.com/file/1066387/>
  11. Renegades Write the Rules: How the Digital Royalty Use Social Media to Innovate  
<https://avidreaders.ru/book/renegades-write-the-rules-how-the.html>
  12. Principles of economics
- N. Gregory (N. Gregory Mankiw) Mankiw
- [http://bookfi.net/g/N.%20Gregory\(N.%20Gregory%20Mankiw\)%20Mankiw](http://bookfi.net/g/N.%20Gregory(N.%20Gregory%20Mankiw)%20Mankiw)