

# **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **Б1.Б.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ**

**Автор:** д.э.н., профессор Ляско А.К.

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

**Квалификация (степень) выпускника:** Магистр

**Форма обучения:** очно-заочная

**Цель освоения дисциплины:** Сформировать компетентность стратегического анализ развития хозяйствующего субъекта, направленного на разработку стратегического решения повышения конкурентоспособности организации и стратегической аналитики причин негативных явлений в развитии гражданского общества, направленной на разработку стратегических решений их устраняющих.

### **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.

### **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).