

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления и территориального развития



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

"\_\_\_" 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Корпоративные стратегии: разработка и реализация М1.В.2

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Корпоративное управление

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Палей Т.Ф. , Зайнуллина М.Р.

**Рецензент(ы):**

Павлова А.В.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления и территориального развития:

Протокол заседания УМК № \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" 201\_\_ г

Регистрационный №

Казань  
2014

## **Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Зайнуллина М.Р. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента , MRZajnullina@kpfu.ru ; доцент, к.н. (доцент) Палей Т.Ф. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента , TFPalej@kpfu.ru

## **1. Цели освоения дисциплины**

Дать знания, развить практические навыки по определению "ключевых точек роста" в компании, выработки эффективной стратегии устойчивого развития при имеющихся ресурсах, реализации стратегических планов.

## **2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования**

Данная учебная дисциплина включена в раздел " М1.В.2 Общенаучный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к вариативной части. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Перед изучением данной дисциплины следует освоить Основы менеджмента, Основы стратегического менеджмента, Современный стратегический анализ.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля**

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
Ок - 4	способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
Пк - 2	способность разрабатывать корпоративную стратегию

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

о стратегическом мышлении, стратегических горизонтах, об основных положениях теории, а также практики стратегического планирования и управления на уровне, позволяющем понять и обоснованно формулировать стратегию фирмы.

2. должен уметь:

позиционировать фирму на рынке, выбирать целесообразные сферы ее бизнеса в настоящем и будущем, формировать и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества и корневые компетенции фирмы.

3. должен владеть:

стратегического анализа, построения дерева целей, разработки системы KPI.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

Осуществлять стратегический выбор в интересах стейкхолдеров, наращивая капитализацию компании

## **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);  
55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);  
54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Тема 1. Развитие науки и практики стратегического менеджмента.	3	1	2	0	0	дискуссия
2.	Тема 2. Тема 2. Деловая среда и развитие бизнеса.	3	1	2	0	0	реферат
3.	Тема 3. Тема 3. Основные понятия.	3	2	0	2	0	научный доклад
4.	Тема 4. Тема 4. Разработка и выбор стратегии.	3	2	0	2	0	отчет
5.	Тема 5. Тема 5. Стратегические компетенции.	3	3	2	0	0	письменная работа
6.	Тема 6. Тема 6. Реализация стратегии	3	3	0	2	0	деловая игра
7.	Тема 7. Тема 7. Контроллинг и оценка	3	4	0	2	0	презентация
8.	Тема 8. Тема 8. Управление ростом	3		0	2	0	контрольная работа
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии в экономике знаний	3		0	2	0	дискуссия
.	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет
	Итого			6	12	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Тема 1. Развитие науки и практики стратегического менеджмента.

###### лекционное занятие (2 часа(ов)):

Эволюция систем планирования. Место и роль стратегического менеджмента. Глобальные тенденции. Стратегия реинжиниринга. История стратегического менеджмента в Российской Федерации. Особенности стратегического менеджмента в Республике Татарстан.

##### Тема 2. Тема 2. Деловая среда и развитие бизнеса.

###### лекционное занятие (2 часа(ов)):

Приоритеты западных компаний. Изменение приоритетов российских компаний. Основные проблемы разработки стратегии. Взаимосвязь оперативного и стратегического управления. Факторы, определяющие стратегию российских компаний.

### **Тема 3. Тема 3. Основные понятия.**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Сущность стратегии. Структура понятия. Стратегический процесс. Стратегические горизонты. Видение будущего. Стратегические разрывы. Стратегия в корпорации и в некорпоративной структуре. Виды решений. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный, операционный. Стоимостной подход к управлению компанией. Эволюция школ стратегий.

### **Тема 4. Тема 4. Разработка и выбор стратегии.**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Определение стратегических альтернатив: базовые стратегии. Подходы к диверсификации. Мотивы диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Доводка стратегии. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий, виды стратегий бизнеса, матрица Портера. Стратегия лидерства по издержкам и ценовая конкуренция. Лидерство в совершенствовании продукта и стратегия дифференциации. Пять базовых стратегий конкуренции. Интегрированная карта ценности. Профили ценности.

### **Тема 5. Тема 5. Стратегические компетенции.**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Ключевые компетенции. Дерево компетенций. Интеграция стратегических способностей. Стратегический поток и динамические компетенции. Стратегическая гибкость и инновации. Устойчивые конкурентные преимущества. Конкурентная сила.

### **Тема 6. Тема 6. Реализация стратегии**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Политика. Планы, программы, проекты. Процедуры и регламенты. Бюджеты. Программирование стратегии, реализация стратегии через управление, процессами и проектами, способы внедрения стратегии, этапы процесса реализации стратегии, график реализации стратегии, планирование ресурсного обеспечения, функциональная матрица, оперограмма, бизнес-планирование. Методы составления бюджета реализации стратегии, финансирование стратегии

### **Тема 7. Тема 7. Контроллинг и оценка**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Рыночный контроль. Контроль по результатам. Формализованный контроль. Со стороны коллектива. Виды контроля, выбор форм контроля, типы контрольных систем, ключевые показатели эффективности, управление на основе показателя EVA.

### **Тема 8. Тема 8. Управление ростом**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Смысл роста. Анализ условий роста. Модель роста Коллинза. Масштабирование бизнеса. ?Клонирование? бизнес-модели. Гранулирование. Рост на конкурентных рынках. Стратегии роста.

### **Тема 9. Тема 9. Стратегии в экономике знаний**

#### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Стратегическая роль знаний. Экономика, основанная на знаниях. Направления изменений. Виртуальная интеграция. Новое конкурентное пространство.

### **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Тема 1. Развитие науки и практики стратегического менеджмента.	3	1	подготовка к дискуссии	6	дискуссия
2.	Тема 2. Тема 2. Деловая среда и развитие бизнеса.	3	1	подготовка к реферату	6	реферат
3.	Тема 3. Тема 3. Основные понятия.	3	2	подготовка к научному докладу	6	научный доклад
4.	Тема 4. Тема 4. Разработка и выбор стратегии.	3	2	подготовка к отчету	6	отчет
5.	Тема 5. Тема 5. Стратегические компетенции.	3	3	подготовка к письменной работе	6	письменная работа
6.	Тема 6. Тема 6. Реализация стратегии	3	3	подготовка к деловой игре	6	деловая игра
7.	Тема 7. Тема 7. Контроллинг и оценка	3	4	подготовка к презентации	6	презентация
8.	Тема 8. Тема 8. Управление ростом	3		подготовка к контрольной работе	6	контрольная работа
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии в экономике знаний	3		подготовка к дискуссии	6	дискуссия
Итого					54	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

case study

Технология постановки цели

Технология обучения как учебного исследования

Технология коллективной мыследеятельности (КМД)

Технология эвристического обучения

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Тема 1. Развитие науки и практики стратегического менеджмента.

дискуссия , примерные вопросы:

Эволюция систем планирования. Место и роль стратегического менеджмента. Глобальные тенденции. Стратегия реинжиниринга. История стратегического менеджмента в Российской Федерации. Особенности стратегического менеджмента в Республике Татарстан.

### Тема 2. Тема 2. Деловая среда и развитие бизнеса.

реферат , примерные темы:

Приоритеты западных компаний. Изменение приоритетов российских компаний. Основные проблемы разработки стратегии. Взаимосвязь оперативного и стратегического управления. Факторы, определяющие стратегию российских компаний.

### **Тема 3. Тема 3. Основные понятия.**

научный доклад , примерные вопросы:

Сущность стратегии. Структура понятия. Стратегический процесс. Стратегические горизонты. Видение будущего. Стратегические разрывы. Стратегия в корпорации и в некорпоративной структуре. Виды решений. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный, операционный. Стоимостной подход к управлению компанией. Эволюция школ стратегий.

### **Тема 4. Тема 4. Разработка и выбор стратегии.**

отчет , примерные вопросы:

Определение стратегических альтернатив: базовые стратегии. Подходы к диверсификации. Мотивы диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Доводка стратегии. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий, виды стратегий бизнеса, матрица Портера. Стратегия лидерства по издержкам и ценовая конкуренция. Лидерство в совершенствовании продукта и стратегия дифференциации. Пять базовых стратегий конкуренции. Интегрированная карта ценности. Профили ценности.

### **Тема 5. Тема 5. Стратегические компетенции.**

письменная работа , примерные вопросы:

Ключевые компетенции. Дерево компетенций. Интеграция стратегических способностей. Стратегический поток и динамические компетенции. Стратегическая гибкость и инновации. Устойчивые конкурентные преимущества. Конкурентная сила.

### **Тема 6. Тема 6. Реализация стратегии**

деловая игра , примерные вопросы:

Политика. Планы, программы, проекты. Процедуры и регламенты. Бюджеты. Программирование стратегии, реализация стратегии через управление, процессами и проектами, способы внедрения стратегии, этапы процесса реализации стратегии, график реализации стратегии, планирование ресурсного обеспечения, функциональная матрица, оперограмма, бизнес-планирование. Методы составления бюджета реализации стратегии, финансирование стратегии

### **Тема 7. Тема 7. Контроллинг и оценка**

презентация , примерные вопросы:

Рыночный контроль. Контроль по результатам. Формализованный контроль. Со стороны коллектива. Виды контроля, выбор форм контроля, типы контрольных систем, ключевые показатели эффективности, управление на основе показателя EVA.

### **Тема 8. Тема 8. Управление ростом**

контрольная работа , примерные вопросы:

Смысл роста. Анализ условий роста. Модель роста Коллинза. Масштабирование бизнеса. ?Клонирование? бизнес-модели. Гранулирование. Рост на конкурентных рынках. Стратегии роста.

### **Тема 9. Тема 9. Стратегии в экономике знаний**

дискуссия , примерные вопросы:

Стратегическая роль знаний. Экономика, основанная на знаниях. Направления изменений. Виртуальная интеграция. Новое конкурентное пространство.

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

Вопросы к зачету

1. Эволюция методов управления
2. Эволюция систем планирования
3. Стратегические горизонты
4. Видение будущего
5. Стратегические разрывы
6. Кривая эквивалентности ценности
7. Виды решений
8. Коллективная стратегия
9. Корпоративная стратегия
10. Бизнес-стратегия
11. Функциональная стратегия
12. Объекты стратегического анализа
13. PEST-анализ
14. Структура отрасли
15. Этапы отраслевого и конкурентного анализа
16. Структурный анализ отрасли
17. Доминантные отраслевые характеристики
18. Модель конкурентных сил в отрасли М.Портера
19. Процедура составления карты стратегических групп
20. Ключевые факторы успеха в отрасли
21. Цепочка создания ценности
22. Анализ операционных возможностей
23. Потенциал организации
24. Подсистемы внутренней среды предприятия
25. Оценка конкурентной позиции организации
26. SWOT-анализ
27. Миссия организации: сущность, функции, элементы
28. Модель Абеля
29. Система целей организации
30. Система сбалансированных показателей
31. Стратегии стабильности
32. Стратегии роста
33. Стратегии сокращения
34. Виды интеграции
35. Виды Диверсификации
36. Портфельная матрица BCG
37. Портфельная матрица McKinsey
38. Портфельная матрица ADL-LC
39. Матрица Портера для выбора стратегии бизнеса (базовые стратегии конкуренции)
40. Способы внедрения стратегии
41. График реализации стратегии
42. Функциональная матрица
43. Оперограмма
44. Бюджет реализации стратегии
45. Типы систем контроля
46. Интегрированная карта ценности
47. Ключевые компетенции

- 48. Стратегический поток
- 49. Интеграция стратегических способностей
- 50. Устойчивые конкурентные преимущества
- 51. Три уровня описания бизнеса
- 52. Жизненный цикл проекта
- 53. Способы внедрения стратегии
- 54. Performance management
- 55. KPI
- 56. АСД

### **7.1. Основная литература:**

- Стратегический менеджмент, Маленков, Юрий Алексеевич, 2011г.
- Стратегический менеджмент, Мельник, Александр Николаевич, 2009г.
- Стратегический менеджмент, Тебекин, Алексей Васильевич, 2012г.
- Стратегический менеджмент, Савельева, Нелли Александровна, 2012г.
- Стратегический менеджмент вуза, Гавриков, Анатолий Леонидович, 2004г.
- Стратегический менеджмент, Зуб, Анатолий Тимофеевич, 2013г.
1. Маленков, Юрий Алексеевич. Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Ю. А. Маленков. ?Москва: Проспект, 2011.?224 с.: ил.; 22.?Библиогр.: с. 223-224.?ISBN 978-5-392-01801-7((в пер.)), 3000.
2. Паракина, Валентина Николаевна. Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Паракина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко.?6-е изд., стер..?Москва: КноРус, 2012.?495, [1] с.: ил.; 22.? (Для бакалавров).?Библиогр.: с. 488-492 (102 назв.).?ISBN 978-5-406-02054-8((в пер.)), 1000.
3. Савельева, Нелли Александровна. Стратегический менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507.65 "Менеджмент организации" / Н.А. Савельева.?Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. ?382, [1] с.: ил.; 21.? (Высшее образование).?Библиогр.: с. 377-380 (50 назв.).?ISBN 978-5-222-18817-0((в пер.)), 2500 .
1. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: Монография / И.В. Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=411717>
2. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=253142>
3. Портных, В. В. Стратегия бизнеса [Электронный ресурс] / В. В. Портных. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 276 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=430630>
4. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации: Учебник / И.Н. Иванов; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 368 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=82822>

### **7.2. Дополнительная литература:**

- Стратегический менеджмент, Череповицын, Алексей Евгеньевич; Смирнова, Наталья Владимировна, 2012г.
- Стратегический менеджмент, Загидуллина, Гульсина Мансуровна; Шагиахметова, Э. И., 2013г.
1. Портер Майкл, Самплер Джейфи, К. Прахалад и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту. - Альпина Паблишер, М., 2002.
2. Томпсон Артур А., А. Дж. Стриклэнд. Стратегический менеджмент. - Изд-во "Вильямс", М., 2003.

3. Хэмель Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Стратегическая гибкость -СПб. Питер 2005 384 стр.
4. Фей Лайм, Рэндел Роберт Курс МВА по стратегическому менеджменту - М. Альпина Паблишер. 2002 608 стр.

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

И.Ансофф Новая корпоративная стратегия - <http://www.twirpx.com/file/364660/>

Корпоративная стратегия и корпоративное управление -  
[http://gaap.ru/articles/korporativnaya\\_strategiya\\_i\\_korporativnoe\\_upravlenie/](http://gaap.ru/articles/korporativnaya_strategiya_i_korporativnoe_upravlenie/)

Корпоративная стратегия и стратегическое планирование в индустрии финансовых услуг -  
[http://old.e-xecutive.ru/reading/newfolder2921/article\\_5062/](http://old.e-xecutive.ru/reading/newfolder2921/article_5062/)

Многообразие стратегий - <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/dorofeevamenedgAE.shtml>

Становление теории корпоративной стратегии -  
[http://ecsocman.hse.ru/data/610/649/1219/1\\_2.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/610/649/1219/1_2.pdf)

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Корпоративные стратегии: разработка и реализация" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

интерактивная система Tuning Point

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.68 "Менеджмент" и магистерской программе Корпоративное управление .

Автор(ы):

Палей Т.Ф. \_\_\_\_\_

Зайнуллина М.Р. \_\_\_\_\_

"\_\_" 201 \_\_ г.

Рецензент(ы):

Павлова А.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" 201 \_\_ г.