

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Отделение менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

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

"__" _____ 20__ г.

Программа дисциплины
Стратегический менеджмент Б3.Б.5

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Сафина Д.М.

Рецензент(ы):

Киршин И.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No ____ от "____" _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение менеджмента):

Протокол заседания УМК No ____ от "____" _____ 201__ г

Регистрационный No

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. (доцент) Сафина Д.М. кафедра финансового менеджмента Отделение менеджмента, Dinara.Safina@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

- изучить основные понятия, концепции и модели современного стратегического менеджмента, инновационные подходы к решению ключевых проблем управления стратегическим развитием;
- на основе системного подхода научиться использовать методы стратегического анализа и формирования конкурентоспособных стратегий, стратегического прогнозирования и планирования;
- уметь проводить комплексную оценку эффективности стратегий, обеспечивающие эффективное развитие фирм в условиях глобализации и роста конкуренции;
- привить навыки анализа практических ситуаций, системного и ситуационного подходов в управлении, планирования, организации, руководства, принятия управленческих решений.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.Б.5 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

Данная дисциплина относится к профессиональному циклу, к базовой (общепрофессиональной) части.

Курс "Стратегический менеджмент" является обязательной дисциплиной по специальности "Менеджмент". Его рекомендуется изучать после ознакомления с такими дисциплинами как "Менеджмент", "Теория управления", "Теория организации", "Маркетинг".

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ок 10	стремление к личному и профессиональному саморазвитию
ок 5	владение культурой мышления, способность к восприятию и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
ок 6	умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
ок 7	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе
ок 8	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
ок 11	умение критически оценивать личные достоинства и недостатки;
ок 20	способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности
пк 1	знание основных этапов эволюции управленческой мысли;
пк 10	способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
пк 15	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента
пк 16	способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации
пк 24	способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
пк 30	знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли
пк 9	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; ?
ПК-48 (профессиональные компетенции)	уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать биз-нес-идею.

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- ? теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;
- ? процесс разработки и реализации стратегии организации;
- ? различные классификации стратегий: конкурентных, наступательных, оборонительных, маркетинговых, инновационных, стратегий роста, диверсификации и др., условия их применения, достоинства, недостатки и риски;
- ? методы портфельного анализа;
- ? условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.

2. должен уметь:

- ? анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
- ? выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
- ? формулировать миссию, видение и цели организации;
- ? обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
- ? анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
- ? разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- ? планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- ? оценить эффективность стратегического управления

3. должен владеть:

- ? терминологическим аппаратом дисциплины "Стратегический менеджмент";
- ? методами проведения конкурентного и портфельного анализа;
- ? методами приема управленческих решений;
- ? методами разработки альтернативных стратегий

4. должен демонстрировать способность и готовность:

способность использовать на практике полученные знания и навыки

готовность разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии; оценить эффективность стратегического управления

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 6 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. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке	6	1	2	2	0	дискуссия
2.	Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6	2	2	2	0	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6	3	2	4	0	дискуссия
4.	Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6	4	2	2	0	дискуссия

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
5.	Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии	6	5	4	4	0	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6: Стратегии роста	6	6	2	2	0	контрольная точка
7.	Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6	7	2	2	0	дискуссия
8.	Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа	6	8	2	2	0	дискуссия
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.	6	9	2	2	0	дискуссия
10.	Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.	6	10	2	2	0	дискуссия
11.	Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	6	11	2	2	0	дискуссия
12.	Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	6	12	2	2	0	контрольная точка
	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

лекционное занятие (2 часа(ов)):

История формирования стратегического управления. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. ?5P? стратегии. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ. Самостоятельная работа ♦1 1.Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Тест на самооценку управленческих способностей. 3. Кейс ?Дмитровский трикотаж?

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации. Самостоятельная работа ♦2 1. Ли Якокка ?Карьера менеджера? (1984 г.): практический анализ стратегий 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 3. Провести сравнительный анализ миссий российских компаний: ритейл, сотовые операторы

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта SWOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта. Самостоятельная работа ♦3 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?Компания Мерк и ее окружение?. 3. Кейс ?Zara: инновации в мире моды?. 4. Подготовить SWOT-анализ и PEST-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 5. Провести оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. SNW- анализ. Модель 7 S Стратегической оценки активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Бенчмаркинг: понятие и виды. Самостоятельная работа ♦4 1. Кейс ?Охота на голодных в Москве?. 2. Подготовить SNW-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 3. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Прочитать Э.Голдат и Дж. Кокс Цель: процесс непрерывного совершенствования

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии

лекционное занятие (4 часа(ов)):

5.1 Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 5.2 Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 5.3 Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555. Самостоятельная работа ♦5 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке ♦1. 2. Кейс ?Стратегия компании Nike: взлеты и падения? 3. Кейс ?Конкурентная стратегия компании IKEA?. 4. Провести сравнительный анализ конкурентных стратегий на примерах (например пивоваренных компаний, производителей молочных продуктов и проч.)

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 6. Тема 6: Стратегии роста

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Модель ?продукт-рынок? И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление по ?позиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегриро?ванного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверси?фицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, со-кращения, ?сбора урожая?, сокращения расходов). Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования. Самостоятельная работа ♦8 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке ♦2. 5.4 2. Провести сравнительный анализ источников роста фирм (примеры выбрать самостоятельно). 3. Кейс ?Стратегии роста компаний Google и Яндекс?

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий Контрольная точка ♦1 по темам 1-5 Самостоятельная работа ♦6 1. Кейс ?Телевизор с колесами и коробкой передач? (о компании RSM, Корея). 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Матрицы портфельного анализа: матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абея. Самостоятельная работа ♦7 1. Решение задачи на матрицу BCG. 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы. Самостоятельная работа ♦9 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Подготовка рефератов по теме

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить. Самостоятельная работа ♦10 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?Cirque du Soleil цирк солнца?. 3. Составление стратегической канвы на примерах Cassela Wines и проч.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

лекционное занятие (2 часа(ов)):

5.5 Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности. Самостоятельная работа ♦11 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений, подготовка к контрольной точке

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. Осуществление стратегического лидерства. Контрольная точка ♦2 по темам 7-12 Самостоятельная работа ♦12 1. Кейс Apple: практический анализ стратегий. 2. Кейс Google: соответствие между стратегией и культурой 3. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений.

практическое занятие (2 часа(ов)):

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. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке	6	1	Самостоятельная работа ♦1 1.Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Тест на	4	дискуссия

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6	2	Самостоятельная работа ♦2 1. Ли Якокка ?Карьера менеджера? (1984 г.): практический анализ стратегии	4	дискуссия
3.	Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6	3	Самостоятельная работа ♦3 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?Ко	6	дискуссия
4.	Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6	4	Самостоятельная работа ♦4 1. Кейс ?Охота на голодных в Москве?. 2. Подготовить SNW-анализ одной из	4	дискуссия
5.	Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии	6	5	Самостоятельная работа ♦5 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к	6	дискуссия
6.	Тема 6. Тема 6: Стратегии роста	6	6	Самостоятельная работа ♦6 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к	4	контрольная точка
7.	Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6	7	Самостоятельная работа ♦7 1. Кейс ?Телевизор с колесами и коробкой передач? (о компании RSM, Корея)	4	дискуссия

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
8.	Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа	6	8	Самостоятельная работа ♦8 1. Решение задачи на матрицу ВСГ. 2. Чтение литературы по теме, подготов	6	дискуссия
9.	Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.	6	9	Самостоятельная работа ♦9 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Подготов	4	дискуссия
10.	Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.	6	10	Самостоятельная работа ♦10 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс ?	4	дискуссия
11.	Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения	6	11	Самостоятельная работа ♦11 1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений, подготовка	4	дискуссия
12.	Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль	6	12	Самостоятельная работа ♦12 1. Кейс Apple: практический анализ стратегий. 2. Кейс Google: соответст	4	контрольная точка
	Итого				54	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Стратегический менеджмент" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением

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

Тема 1. Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы для обсуждения: 1. Когда возникло стратегическое управление? 2. МБИ-МВО- MBL: сравнительный анализ. 3. Что стало причиной появления стратегического менеджмента? 4. Дайте определение понятия стратегический менеджмент 5. Почему стратегический менеджмент непрерывный процесс? 6. Кто на предприятии выполняет задачи стратегического управления? 7. В чем преимущества стратегического подхода к управлению? 8. Выстраивание стратегической пирамиды. Дать определение и корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии. Кто отвечает за выработку каждой из этих стратегий? 9. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. 10. На основании чего делается выбор стратегии? 11. По каким направлениям происходит принятие решений по стратегическим вопросам? 12. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ. 13. Какие новые подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности, возникли в 80-е гг. Дайте характеристику стилей и принципов современного управления

Тема 2. Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы для обсуждения: 1. Зачем организации миссия? Дайте определение миссии. 2. Чем понятие миссия отличается от долгосрочного плана? 3. Что должна отражать миссия организации? Приведите примеры миссий. 4. Что дает организации хорошо сформулированная миссия. 5. Дайте определение целей организации. По каким признакам классифицируются цели? 6. Перечислите основные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели. 7. Охарактеризуйте цели роста организации. 8. Какие требования к целям должны учитывать разработчики целей организации? 9. Из каких 3-х стадий состоит процесс установления целей? 10. Постройте дерево целей гипотетической организации. 11. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей.

Тема 3. Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы для обсуждения: 1. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду? 2. Каково влияние каждой компоненты на организацию? 3. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры. 4. Задание: провести SWOT анализ гипотетической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ. 5. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль? 6. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 7. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Проведите PEST анализ и представьте результаты на семинаре 9. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуйте различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам? 10. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндала-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.

Тема 4. Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Понятие внутренняя среда организации. Дайте характеристику компонентам внутренней среды на конкретном примере: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. 2. Проведите SNW- анализ на примере конкретной организации 3. Модель 7 S 4. Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. 5. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. 6. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. 7. Бенчмаркинг: понятие. Какие существуют виды бенчмаркинга и в чем их отличие?

Тема 5. Тема 5: Конкурентные стратегии

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Понятие конкурентного преимущества (КП). 2. Жизненный цикл КП. 3. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. 4. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. 5. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. 6. Какие преимущества дают компании использованию стратегии низких издержек, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации? 7. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. 8. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества. 9. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. 10. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

Тема 6. Тема 6: Стратегии роста

контрольная точка , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Перечислите основные направления возможного роста организации. 2. Каким образом осуществляется интенсивные рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция); диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная, конгломеративная)? 3. Охарактеризуйте базовые стратегии роста фирмы в зависимости от типа рынка и товара. 4. В чем преимущества каждой из 4-х стратегий роста малых фирм? 5. Охарактеризуйте 3 стратегии роста крупных фирм с точки зрения роста, прибыли профиля. Приведите примеры этих стратегий. 6. Какие 4 типа стратегий роста средних фирм в зависимости от темпа роста ниши и темпа роста фирмы выделяют? В чем их преимущества? 7. Разбор кейса ?Стратегическое развитие компании Nike: взлеты и падения?.

Тема 7. Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. 2. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации ? синергия. 3. Стратегии вхождения в новую отрасль. 4. Стратегии диверсификации в родственные отрасли 5. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. 6. Какие факторы влияют на эффективную реализацию корпоративных стратегий?

Тема 8. Тема 8. Методы портфельного анализа

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Матрица BCG. Задача на формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы БКГ. Виды продукции Объем реализации, тыс. д.е. Доля рынка, %, 2012 г. 2009 2010 2011 2012 предприятия конкурента 1 2400 2900 2900 2500 34 17 2 510 550 590 649 33 21 3 - - 90 130 5 7 4 1650 1700 1850 2405 11 9 5 200 240 280 448 15 10 6 - - 60 100 1 7 7 900 600 580 348 40 18 8 1000 1000 980 686 16 16 9 1600 1200 900 400 2 4 2. матрица Мак-Кинси (GE), 3. матрица Hofer / Schendel, 4. матрица Shell / DPM, 5. матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, 6. матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. 7. Недостатки матриц портфельного анализа. 8. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). 9. Модель Абея

Тема 9. Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы. 2. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы. 3. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование. 4. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями? 5. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. 6. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

Тема 10. Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?.

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Содержание понятия инновационная стратегия. 2. Из каких этапов состоит разработка инновационной стратегии организации? 3. Какие цели преследуют разработчики инновационной стратегии? 4. Какие типы инновационных стратегий выделяют? 5. Охарактеризуйте выработку инновационной стратегии с точки зрения жизненного цикла товара. 6. Нарисуйте график циклов выпуска сменяющих друг друга продуктов. 7. Какие направления выбора инновационной стратегии в зависимости от рыночной и технологической позиции выделяют? 8. Когда новшество становится инновацией? 9. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновации. 10. Сравнение стратегии алого и голубого океана. 11. Шест принципов стратегии голубого океана. 12. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.

Тема 11. Тема 11. Реализация стратегии: бюджеты, политики, системы поддержки и вознаграждения

дискуссия , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Понятие реализации стратегии. 2. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. 3. Стратегическое бюджетирование. 4. Эффективность реализации стратегии. 5. GAP анализ. 6. Метод LOTS. 7. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию. 8. BSC: инструмент реализации стратегии. 9. Hoshin планирование. 10. Призма эффективности.

Тема 12. Тема 12: Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль

контрольная точка , примерные вопросы:

Вопросы и темы для обсуждения: 1. Взаимосвязь между стратегией организации и ее структурой. Почему структура должна следовать за стратегией? 2. Каким характеристикам должна соответствовать структура организации ориентированная на решение стратегических проблем? 3. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 4. Нарисуйте линейно-функциональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 5. Нарисуйте дивизиональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры. 6. Нарисуйте региональную организационную структуру и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 7. Нарисуйте матричную структуру организации и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры. 8. Сетевые формы организации бизнеса: внутренние сети. 9. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика стабильной сети. 10. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика динамической сети. 11. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. 12. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании. 13. Осуществление стратегического лидерства.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке

1. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители
- б) философы древности и военные стратеги

- в) немецкие военные стратеги
г) китайские философы
2. В чем состоит базовая концепция модели ADL?
- а) Целеполагание должно быть отделено от стратегического планирования;
б) Бизнес-портфель корпорации должен быть сбалансированным;
в) Нужно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям;
г) Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера;
д) Стратегия должна быть сформулирована с учетом рассмотрения альтернативных вариантов.
3. Какая стратегия в модели Hofer/Schendel ориентируется на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках?
- а) Стратегия роста;
б) Стратегия прибыли;
в) Стратегия увеличения доли на рынке;
г) Стратегия раскрутки;
д) Стратегия сокращения активов.
4. При постановке какой цели ценообразования устанавливается низкая цена на товар?
- а) максимизация текущей прибыли;
б) завоевание лидерства по показателям доли рынка;
в) завоевание лидерства по показателям качества товара;
г) все перечисленное.
5. Для старого товара ? "книги", создан новый рынок - "книги почтой". Какую стратегию использует фирма?
- а) стратегию глубокого проникновения на рынок;
б) стратегию диверсификации;
в) стратегию развития рынка.
6. У фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках рыночной ниши. Какую стратегию вы посоветуете выбрать фирме и почему:
- а) стратегию сохранения;
б) стратегию выхода за рамки ниши;
в) стратегию поиска захватчика;
г) что-то другое (предложите свою стратегию).
7. Для фирмы со средней позицией бизнеса и низкой привлекательностью отрасли, какую стратегию вы предложите:
- а) инвестирование и рост
б) сбор урожая и уход с рынка
в) диверсификацию в другие отрасли
г) стратегию избирательности.
8. Конкурентоспособность товара - это:
- а) самый высокий в мире уровень качества
б) способность товара конкурировать на мировом рынке
в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке
г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени
д) самая низкая себестоимость
9. К какому виду стратегии относятся задачи гибкого приспособления деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке?
- а) продуктово-рыночная стратегия

б) стратегия управления набором отраслей

в) стратегия маркетинга

г) стратегия развития

10. Какой стратегией распределения товаров пользуются фирмы, производящие товары мас-сового спроса?

а) выборочное распределение;

б) экстенсивное распределение;

в) исключительное (эксклюзивное) распределение;

г) все перечисленные стратегии распределения.

11. В группу стратегий интегрированного роста входят следующие типы стратегий:

а) развития рынка;

б) обратной вертикальной интеграции;

в) горизонтальной интеграции;

г) вперед идущей вертикальной интеграции.

12. При анализе портфеля продукции методом, разработанным Бостонской консультационной группой с использованием матрицы "Рост - доля рынка", продукты, дающие достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование находятся в квадранте матрицы с названием:

1) вопросительный знак;

2) дойная корова;

3) звезда;

4) собака.

13. Какой инструмент стратегического и оперативного управления позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления?

1) проекция;

2) прогнозирование;

3) сбалансированная система показателей;

4) ассортиментный перечень;

5) показатель конкурентоспособности продукта.

Вопросы по курсу "Стратегический менеджмент".

1. Понятие стратегического управления. Пять "P" стратегии.

2. Охарактеризуйте десять основных научных школ стратегического менеджмента.

3. Охарактеризуйте внешнюю среду организации. Дайте определение понятию "стейкхол-деры". Перечислите основные группы стейкхолдеров.

4. Иерархическая природа стратегии.

5. Понятие миссии и видения организации. Трафарет для формулировки миссии.

6. Анализ внутренней среды организации. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.

7. Опишите процесс стратегического управления.

8. Анализ конкуренции в отрасли 5 сил Портера.

9. Понятие внешней среды организации. PEST (STEEP) анализ.

10. Анализ внутренней и внешней среды организации: SWOT анализ.

11. Цепочка ценностей М.Портера.

12. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей организации.

13. Охарактеризуйте пять базовых конкурентных стратегий.

14. Охарактеризуйте стратегии роста малых фирм.

15. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

16. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.

17. Корпоративные стратегии диверсификации: стратегии вхождения в новую отрасль.
18. Корпоративные стратегии диверсификации: стратегии диверсификации в родственные отрасли и стратегии диверсификации в не родственные отрасли.
19. Корпоративная стратегия: горизонтальная, вертикальная интеграция и стратегический аутсорсинг.
20. Ресурсы, компетенции и стержневые компетенции. Корневые и ключевые компетенции.
21. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру.
22. Стратегии низких издержек. Достоинства и недостатки.
23. Стратегии дифференциации. Достоинства и недостатки.
24. Стратегии фокусирования. Достоинства и недостатки.
25. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей матрица БКГ.
26. Анализ хозяйственного и продуктового портфелей матрица Мак-Кинзи.
27. Модель ADL/LC
28. Внедрение стратегии: организационная структура, культура и контроль
29. Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа
30. Пятиуровневая модель продукта по Ф.Котлеру. Типология продукта и стратегия по Копе-ленду.
31. Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении.
32. Структуры организации как фактор стратегического управления.
33. Охарактеризуйте "стратегию голубого океана".
34. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.

7.1. Основная литература:

1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>
2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=373808>
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>
4. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. <http://znanium.com/bookread.php?book=451325>
5. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006592-2, <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=398643>
6. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>
7. Ларионов И. К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=450821>
8. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учеб. по спец. "Менеджмент орг." / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. ? Изд. 2-е, стер. ? Москва : КНОРУС, 2006. ? 494, [1] с. : схемы, табл. ; 21. ? Библиогр.: с. 487-491 (102 назв.). ? ISBN 5-85971-520-X ((в обл.)) , 2000.

9. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник : для студентов вузов, обучающихся по спец. 061100 "Менеджмент орг." / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова .? Москва : Экономистъ : Юристъ, 2005 .? 413, [1] с. : ил., портр. ; 22 .? (Номо faber) .? В конце кн. 1-2 авт.: Зайцев Л.Г. - проф., действ. чл. Акад. экон. наук и предпринимат. деят., Соколова М.И. - проф. ? Библиогр.: с. 386-388 .? ISBN 5-98118-022-6, 37000.
10. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова .? Москва ; Новосибирск : ИНФРА-М : Сиб. соглашение, 2006 .? 287 с. : ил. ; 21 .? (Высшее образование) .? Библиогр.: с.282-284 и в конце гл. ? ISBN 5-16-002298-8, 3000.
11. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по группе специальностей 0600 "Экономика и управление" / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб .? Москва : Форум : ИНФРА-М, 2007 .? 254 с. ; 22 .? (Профессиональное образование) .? на 4-й с. обл. авт.: Волкогонова О.Д. - д.филос.н., проф., Зуб А.Т. - проф. ? ISBN 978-5-8199-0120-5 ((Форум)) .? ISBN 978-5-16-001894-2 ((ИНФРА-М)) , 4000.

7.2. Дополнительная литература:

12. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=261613>
13. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>
14. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>

7.3. Интернет-ресурсы:

Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент - <http://www.aup.ru/books/m24/>

1. - www.aup.ru
2. - www.corpculture.ru
3. - www.kommersant.ru
4. - www.sf.kommersant.ru

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегический менеджмент" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

проектор с экраном,

- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Менеджмент организации .

Автор(ы):

Сафина Д.М. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. _____

"__" _____ 201__ г.