

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»

Факультет «Международная школа бизнеса»

Кафедра Стратегического и корпоративного менеджмента

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки
080200 «Менеджмент»

Магистерская программа
«Международные технологии и инновационный менеджмент (на английском языке)»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Москва – 2012

Цель дисциплины «Стратегический менеджмент» заключается в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями.

Учебные задачи дисциплины, решаемые в рамках данного курса являются:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины «Стратегический менеджмент»

Способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в профессиональной сфере в соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению 080200 «Менеджмент» обеспечивается реализацией по результатам изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» компетентностной модели, которая включает общекультурные и профессиональные компетенции следующего содержания.

Индекс	Описание компетенции
Общекультурные компетенции	
ОК – 1	Способен развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования
ОК – 5	Свободное владение иностранным языком как средством профессионального общения
Профессиональные компетенции	
ПК – 2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию
ПК – 4	Способен использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами
ПК – 7	Владеет методами стратегического анализа
ПК – 11	Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

В результате освоения компетенций студент должен:

Результат образования	Содержание результатов образования	Индекс компетенции
Знать	<ul style="list-style-type: none"> - природу стратегического управления и основные этапы его развития; - основные теории стратегического менеджмента; - особенности методологии стратегического управления; - понятия, виды и признаки современной деловой организации; - составляющие внешней и внутренней среды организации; - содержание и взаимосвязь основных элементов процес- 	ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11

	<p>са стратегического управления;</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходы к формированию миссии и целей организации; - основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации; - методологические принципы управленческого анализа организации; - базисные стратегии бизнеса; - основные конкурентные стратегии организации; - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; - стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; - основные методы разработки стратегии компании; - критерии выбора стратегических альтернатив; - условия реализации стратегии. 	
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> - использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; - обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации; проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний; - планировать реализацию стратегии; - определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; - использовать информационные технологии в системе стратегического управления; - принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода; - оценивать эффективность системы стратегического управления; - использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии; - разрабатывать стратегический план конкретного предприятия; - управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления. 	<p>ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11</p>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> - методологией стратегического менеджмента; - современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных; 	<p>ОК-1 ОК-5 ПК-2</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - методикой анализа макроокружения организации; - методами отраслевого анализа; - навыками проведения конкурентного анализа; - современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; - методами и приемами управленческого анализа; - современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации; - подходами к организации и контролю выполнения стратегии; - современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации. - навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии. 	<p>ПК-4 ПК-7 ПК-11</p>
--	--	--------------------------------

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
1	<p>Раздел 1 Сущность стратегического управления организацией</p>	<p>Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.</p> <p>Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.</p> <p>Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.</p> <p>Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.</p>	<p>ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность стратегического управления; - основные этапы развития стратегического подхода; - ключевые категории концепции стратегического управления; - отличия стратегического управления от оперативного; - преимущества стратегического менеджмента. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять понятийно - категориальный аппарат в сфере стратегического управления; - формировать задачи стратегического менеджмента; - дифференцировать стратегические и оперативные действия в организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой формирования системы стратегического менеджмента организации; - методами и приемами определения стратегических проблем в организации; - навыками самостоятельной работы. 	<p>Лекции, семинары, бизнес-кейсы, эссе, рефераты</p>
2	<p>Основные задачи создания стратегии</p>	<p>Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы,</p>	<p>ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные правила формулировки стратегического видения и миссии организации; - основные требования к стратегическим це- 	<p>Лекции, семинары, бизнес-</p>

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>влияющие на содержание миссии организации.</p> <p>Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.</p> <p>Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.</p> <p>Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.</p>	<p>ПК-7 ПК-11</p>	<p>лям организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - типологию стратегий организации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулировать миссию организации; - ориентироваться в историческом процессе развития управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой построения целевой пирамиды организации; - навыками системного мышления для выработки целостного взгляда на формирование стратегической пирамиды организации; - навыками извлечения необходимой информации из различных источников по проблемам управления. 	<p>кейсы, эссе, рефераты, деловая игра «Миссия организации», практическое занятие «Методика Паттерн»</p>

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		Подходы к формированию стратегии.			
3	Анализ стратегических факторов внешней среды	<p>Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.</p> <p>Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.</p> <p>Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.</p>	ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы внешней среды организации; - порядок проведения анализа внешней среды организации; - основные инструменты проведения анализа макро и микроокружения деловой организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать макроокружение организации с учетом ее внутренней и отраслевой специфики; - проводить отраслевой анализ с применением инструментария стратегического менеджмента; - оценивать характер и уровень конкуренции в отрасли и строить позиционную карту конкурентов; - диагностировать удовлетворенность потребителей. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методикой PEST-анализа; - методами проведения отраслевого анализа; - навыками оценки мотивации потребителей и выявления неудовлетворенных потребностей. 	Лекции, практические занятия, расчетные и аналитические работы
4	Анализ состояния компании	Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологиче-	ОК-1 ОК-5	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значение и порядок проведения управленче- 	Лекции, семинар-

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>ские принципы управленческого анализа и уровни его проведения.</p> <p>Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.</p> <p>Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.</p> <p>Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.</p> <p>Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.</p>	<p>ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11</p>	<p>ского анализа;</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегические индикаторы работы организации; - основные инструменты проведения управленческого анализа; -специальные техники ревизии бизнес-процессов в организации. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы в ее окружении; - анализировать цепь затрат и сравнивать ее с аналогичной цепью конкурентов; - оценивать уровень конкурентоспособности организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходами и приемами управленческого анализа; - методикой SWOT-анализа; - SCM – методикой для повышения конкурентоспособности компании по издержкам; - навыками построения конкурентного профиля компании; - техниками для выявления стратегических проблем в компании по основным бизнес-процессам. 	<p>ские занятия, кейс-стади, эссе, рефераты; расчетные и аналитические работы.</p>
5	Раздел 2 Базисные стра-	Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их осо-	ОК-1 ОК-5	Знать: - сущность и содержание базисных стратегий	Лекции, семинар-

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
	тегии бизнеса	<p>бенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствии с ситуацией недиверсифицированной компании.</p> <p>Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.</p> <p>Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.</p> <p>Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.</p> <p>Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.</p> <p>Стратегии сокращения. Типы целенаправ-</p>	<p>ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11</p>	<p>бизнеса;</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации; - проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний; - планировать реализацию стратегии; - определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами отраслевого анализа; - современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; - методами и приемами управленческого анализа; - современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации; 	<p>ские занятия, кейс-стади, эссе, рефераты, деловая игра</p>

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		ленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.			
6	Стратегии конкуренции	<p>Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.</p> <p>Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.</p> <p>Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.</p> <p>Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.</p>	ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7 ПК-11	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные конкурентные стратегии организации; - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками проведения конкурентного анализа; - методами использования наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности; - приемами реализации оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. 	Лекции, семинарские занятия, кейс-стади, эссе, рефераты, деловая игра
7	Портфельный анализ компании в системе	Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы	ОК-1 ОК-5 ПК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные методы разработки стратегии компании; 	Лекции, семинарские за-

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
	стратегического управления	<p>портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG. Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-General Electric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции. Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.</p>	ПК-4 ПК-7 ПК-11	<p>- критерии выбора стратегических альтернатив; - методологические принципы управленческого анализа организации; Уметь: - использовать информационные технологии в системе стратегического управления; - принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода; - оценивать эффективность системы стратегического управления; Владеть: - методикой применения матрицы рост-доля рынка (BCG); - приемами оценки привлекательности отрасли на основе матрицы McKinsey-General Electric; - способами балансирования СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе применяя матрицу жизненного цикла (ADL/LC).</p>	<p>нения, кейс-стади, эссе, рефераты, задачи практического менеджмента</p>
8	Процесс реализации стратегии и контроль	<p>Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стра-</p>	ОК-1 ОК-5 ПК-2 ПК-4 ПК-7	<p>Знать: - условия реализации стратегии. Уметь:</p>	<p>Лекции, семинарские занятия, кейс-</p>

№№ пп	Наименование раздела дисциплины (тема)	Содержание	Формируемые компетенции	Результаты освоения (знать, уметь, владеть)	Образовательные технологии
		<p>тегии.</p> <p>Основные проблемы в процессе реализации стратегии. Барьеры в реализации стратегии. Критерии успешности реализации стратегии. Правила реализации стратегии.</p> <p>Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.</p> <p>Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.</p> <p>Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты ССП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование ССП.</p>	ПК-11	<ul style="list-style-type: none"> - использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии; - разрабатывать стратегический план конкретного предприятия; - управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подходами к организации и контролю выполнения стратегии; - современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации. - навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии. 	стади, эссе, рефераты, деловая игра

Трудоемкость

Аудиторные часы				Самостоятельная работа (формы, часы)	Интерактивные формы обучения	Формы текущего контроля
Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Всего			
10	18		28	44	14 / 50% ¹	ЭКЗАМЕН (36 часов)

Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Рубежный контроль: тестирование по отдельным разделам дисциплины.

Промежуточная аттестация в 2 семестре – экзамен в письменной форме.

Составители: к.э.н., доцент Анохина Марина Егоровна

д.э.н., профессор Сидоров М.Н.,

к.э.н., профессор Беляев Ю.К.

Рецензенты:

д.э.н., профессор Псарева Н.Ю.

ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»

д.э.н., профессор Зинчук Г.Н.

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

¹ Занятия в интерактивной форме должны составлять **не менее 30%** от аудиторного времени учебного плана