

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

Факультет государственного управления

Кафедра теории и методологии государственного и муниципального
управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки: 38.04.02. ММ «Менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Авторы программы: к.э.н., Н.В. Макогонова

Заведующий кафедрой: д.э.н., академик С.Ю. Глазьев

МОСКВА 2018

I. Название дисциплины: «Стратегический менеджмент»

II. Шифр дисциплины ____ (присваивается Управлением академической политики и организации учебного процесса)

III. Цели и задачи освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»

A. Цели дисциплины

Цель дисциплины – выработать практические навыки по разработке корпоративной и бизнес-стратегий и тактик, отработать приемы реализации стратегий.

Б. Задачи дисциплины:

1. усвоение слушателями базовых категорий, понятий, концепций, способов, технологий, методик и техник данной учебной дисциплины;
2. решение согласованной практической стратегической задачи в рамках коллективного или индивидуального проекта на примере выбранного (отобранного) экономического субъекта.

IV. Место дисциплины в структуре ООП

A. Информация об образовательном стандарте и учебном плане

Программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования Московского университета (Утвержден приказом по МГУ от 22 июля 2011 года № 729) по направлению подготовки магистратуры 38.04.02 ММ «Менеджмент». Учебный план разработан на факультете государственного управления и утвержден ректором Московского университета 21.03.2016 № 1.

Б. Информация о месте дисциплины в образовательном стандарте и учебном плане

Курс «Стратегический менеджмент» относится к гуманитарному, социальному и экономическому циклу дисциплин базовой части учебного плана.

Тип: обязательный курс

Курс: первый

Семестр: второй

В. Перечень дисциплин, которые должны быть освоены для начала освоения данной дисциплины

«Входные» знания, умения и готовность обучающегося, необходимые при освоении данной дисциплины приобретаются в результате освоения предшествующих дисциплин: «История и методология управления (философия)», «Макроэкономическая политика», «Организационное поведение».

Дисциплины, которые развивают и/или конкретизируют проблемное поле представленной дисциплины: «Управление стратегическими изменениями».

Г. Общая трудоемкость в академических часах и зачетных единицах

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Д. Форма промежуточной аттестации:

Второй семестр – экзамен.

V. Формы проведения:

аудиторная нагрузка – 32 ак. часа:

- лекции – 4 ак. часа;

- семинары – 28 ак. часов;
- самостоятельная работа – 76 ак. часов.
- формы текущего контроля: контрольные, письменные работы, опросы.

VI. Распределение трудоемкости по разделам и темам, а также формам проведения занятий с указанием форм текущего контроля и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Трудоемкость (в ак. часах) по формам занятий				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		Аудиторная	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа	
1	Процесс стратегического управления	4	2	2	6	Дискуссия Инициативный опрос
2	Стратегический анализ	4	2	2	6	Дискуссия Инициативный опрос Выступления по подгруппам в аудитории
3	Корпоративная стратегия	8	-	8	20	Дискуссия Инициативный опрос Выступления по подгруппам в аудитории Ответы на вопросы промежуточной контрольной работы в письменной форме
4	Управление реализацией стратегии	4	-	4	10	Дискуссия Инициативный опрос Выступления по подгруппам в аудитории
5	Эффективность стратегического управления	6	-	6	16	Дискуссия Инициативный опрос Выступления по подгруппам в аудитории Ответы на вопросы итоговой контрольной работы в письменной форме
6	Стратегический менеджмент в системе специальных видов менеджмента и (или) управления	6	-	6	18	Дискуссия Инициативный опрос Выступления по подгруппам в аудитории
	ИТОГО	32	4	28	76	Экзамен

VII. Содержание дисциплины по разделам и темам – аудиторная и самостоятельная работа

Тема 1. Процесс стратегического управления.

Содержание темы

Введение в стратегическое управление: базовые категории и понятия стратегического менеджмента. Организация как объект стратегического управления. Заинтересованные стороны. Анализ предпочтений и определение критических несоответствий. Конкурентное преимущество как основа существования организации. Глобализация конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Пять задач стратегического управления: Определение сферы деятельности и формирование стратегических установок; Постановка стратегических целей и задач для их достижения; Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности организации; Реализация стратегического плана; Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) метода его реализации.

Базовые концепции стратегического управления. Типы стратегического процесса. Концепция Бостонской консалтинговой группы. Концепция Дженерал Электрик/Мак-Кинзи. Концепция Артура де Литтл. Типы стратегического процесса по К. Эндрюсу, Минцбергу – Уотерсу и Джонсону – Шоулзу.

Семинар 1-2. Проблемы современного управления как сдерживающий фактор общественного развития.

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческая безграмотность и ее виды, социально-экономические последствия достаточно низкой управленческой грамотности в Российской Федерации в настоящее время. *Согласны ли Вы с данной оценкой общего уровня управленческой грамотности в современной России? Аргументируйте, пожалуйста, свою точку зрения. Каковы ее причины?*
2. Общественно-значимые и резонансные проблемы управления в организациях независимо от их организационно-правовых форм и видов собственности, в общественных объединениях, в органах государственной власти и органах местного самоуправления существенным образом сдерживают процесс общественного развития. *Какие это могут быть проблемы управления?*
3. Насколько эффективными вам представляются меры по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в настоящее время в Российской Федерации?

Доклады:

1. Дискуссия на тему: *«Вызовы и риски современного управления организациями»*, в том числе:
 1. Общественная трансформация как...
 2. Индустрия 4.0 как...
 3. Кризисы государственного управления как...
 4. Глобальные риски как...
 5. Цифровая трансформация...

Практическое задание 1.

1. Представить список значимых конференций по проблематике курса.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Тема 2. Стратегический анализ.

Содержание темы

Стратегический анализ внешней среды: Модели понимания деятельности организации, среды ее функционирования, оценка хозяйственных рисков. Макросреда компании. SWOT-анализ. PEST-анализ. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Анализ конкурентов.

Стратегический анализ внутренней среды: Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании. SNW - анализ. Выявление рыночных возможностей компании.

Сценарное планирование: Стратегические проблемы компании. Методика сценарного планирования. Стратегичность и эффективность сценарного планирования.

Семинар 3-4. Блок проблем стратегического процесса.

Вопросы для повторения:

1. Становление теории корпоративной стратегии.
2. Понятие и типы стратегического процесса.
3. Понятие и уровни стратегического процесса.
4. Понятие и риски стратегического фокуса.
5. Понятие и риски стратегических разрывов.

Вопросы для обсуждения:

1. Система стратегического мышления – это парадокс между логикой и интуицией, рациональными или интуитивными решениями.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

2. Система формулировки стратегии – это парадокс между свободой и принуждением, свободными или вынужденными действиями.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

3. Способ реализации стратегии – это парадокс между руководством и хаосом, контролируемым или неконтролируемыми процессами.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

Практическое задание 2:

1. Предоставьте список стратегических целей организаций по выбранному Вами направлению в магистратуре с указанием выходных данных стратегических документов и ссылок на документы.

Рекомендуемое количество примеров стратегических целей: 5 – 7.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Формирование студентами подгрупп и выбор конкретной организации для семестрового проекта.

Подготовка выступления на семинаре.

Тема 3. Корпоративная стратегия.

Содержание темы

Составляющие, алгоритм разработки и характеристики корпоративной стратегии:
Составляющие стратегии компании. Алгоритм разработки стратегии. Важнейшие

характеристики корпоративной стратегии. Выявление возможностей, создающих ценности.

Стратегии для малого и среднего бизнеса (МСБ): Особенности формирования и реализации стратегии в малом и среднем бизнесе. Стратегическое управление в малом и среднем бизнесе. Корпоративные стратегии малого и среднего бизнеса.

Разработка программы конкретных действий: Принципы формирования системы специальных стратегических программ. Общая программа развития организации. Программа управления стратегическими изменениями.

Семинар 5-6. Блок проблем стратегического анализа.

Вопросы для повторения:

- (1) Раскройте алгоритм стратегического анализа внешней среды по модели понимания деятельности организации, среды ее функционирования, оценки рисков деятельности, или модели «пяти проблем».
- (2) Раскройте содержание понятия «макросреды компании».
- (3) Раскройте алгоритм SWOT-анализа.
- (4) Раскройте алгоритм PEST-анализа.
- (5) Раскройте алгоритм анализа отрасли и конкурентной ситуации по модели «пяти сил» М. Портера.
- (6) Приведите пример альтернативного алгоритма анализа конкурентов.
- (7) Раскройте алгоритм стратегического анализа внутренней среды: Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании. SNW - анализ. Выявление рыночных возможностей компании.
- (8) Выявление стратегических проблем методом сценарного планирования.
- (9) Приведите примеры методик сценарного планирования.
- (10) Стратегичность и эффективность сценарного планирования: проблемные зоны.

Практическое задание 3.

1. Ответьте на вопросы к кейсу «Компания «Бомбардье».
2. Ответьте на вопросы к кейсу «Компания «ABC».

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Изучение деятельности выбранной организации, среды ее функционирования и оценка хозяйственных рисков в рамках сформированных подгрупп.

Подготовка выступления на семинаре.

Подготовка к промежуточной контрольной работе.

Подготовка плана и программы проекта в рамках курса для их представления на семинаре.

Тема 4. Управление реализацией стратегии.

Содержание темы

Управление развитием организации для успешной реализации стратегии: Внутренние проблемы организации, влияющие на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха. Создание стратегических альянсов. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами.

Управление компанией в кризисной ситуации: Основные принципы санации предприятия. План мероприятий по санации бизнеса. Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

Управление персоналом для успешной реализации стратегии: Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегии.

Семинар 7-8. Блок проблем корпоративной стратегии.

Вопросы для повторения:

- (1) Базовая модель эффективной стратегии
- (2) Технология определения стратегических ориентиров
- (3) Определение оптимальной ширины операций
- (4) Определение оптимальной глубины операций
- (5) Состав корпоративных политик. Формализация маркетинговой политики
- (6) Стратегия и структуры управления организацией

Вопросы для обсуждения: «Общие изменения в базовых концепциях управления»

1. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от парадигмы эффективности к парадигме результативности и адаптивности.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

2. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от парадигмы управления к осознанию процессов самоорганизации.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

3. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от парадигмы управления к направлению со-развития социально-экономических систем.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

4. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от целей рыночной капитализации и красных организаций к целям самореализации людей в компании и бирюзовым организациям

Согласны ли Вы с данным утверждением?

5. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от линейной логики и черно-белого мышления к системному мышлению

Согласны ли Вы с данным утверждением?

Практическое задание 4:

1. Кейс “Звездные войны”, стр. 80 – 83 // Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.

Вопросы:

- Как были сформулированы “критические несоответствия” в 1997 г.?
- Кто явился ключевым стейкхолдером в бизнесе “Ле Мулэн де Мужэн” в 1997 г.?
- Как была выбрана стратегическая ориентация корпорации и каков был временной горизонт стратегии?
- Какую стратегическую ориентацию выбрал новый владелец ресторана “Ле Мулэн де Мужэн” в 2004 г.?
- Произошла ли смена стратегической ориентации в 2005–2006 гг.?

2. Найдите **реальные** примеры корпоративных стратегий малого и среднего бизнеса (МСБ) в количестве 5 – 7 примеров со ссылками на надежные и актуальные источники (не из учебников).

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Подготовка достигнутых результатов осуществленных процедур в соответствии с документом «Данные по планированию» в рамках курсового проекта для их представления на семинаре.

Тема 5. Эффективность стратегического управления.

Содержание темы

Эффективность действующей стратегии: Качественная и количественная оценка стратегии. Сбалансированная система показателей (ССП).

Критерии оценки эффективности стратегии организации на базе СПП. Альтернативы СПП.

Эффективность реализации стратегии: Эффективность реализации отдельных стратегических программ. Степень достижения поставленных стратегических целей. Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Семинар 9-10. Блок проблем управления реализацией корпоративной стратегии

Вопросы для повторения:

(1) Управление развитием организации для успешной реализации стратегии: Внутренние проблемы организации, влияющие на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха. Создание стратегических альянсов. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами.

(2) Управление компанией в кризисной ситуации: Основные принципы санации предприятия. План мероприятий по санации бизнеса. Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.

(3) Управление персоналом для успешной реализации стратегии: Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегии.

Вопросы для обсуждения. Тема: «Изменения в логике деятельности и содержании стратегии»

1. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от опоры на свои сильные стороны к способности совершать стратегические скачки.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

2. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от закрытой компании через расширенное предприятие к экосистемам.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

3. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от логики создания ценности к использованию сетевого опыта и созданию комплексных решений (концепция многосторонней платформы).

Согласны ли Вы с данным утверждением?

4. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от логики обладания к логике совместного использования.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

5. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от логики конкуренции к логике сетевого сотрудничества и опережающего обновления.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

6. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от логики индивидуального развития и доминирования к умению формировать сетевые преимущества и сотрудничества.

Согласны ли Вы с данным утверждением?

7. Наблюдается устойчивый тренд: компании переходят от теории позиционирования в структурно привлекательных отраслях к логике опережающего обновления.
Согласны ли Вы с данным утверждением?

Практическое задание 5:

1. Кейс **“От угольных шахт к биотехнологиям” – политики, программы и проекты в корпорации DSM**”, стр. 211 – 214 // Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.

Вопросы:

- 1. Насколько плановым является в действительности развитие корпорации DSM?*
 - 2. Как соотносятся процессы разработки корпоративной и бизнес-стратегии в компании DSM?*
 - 3. Как сочетаются политика, программы, проекты и приемы в примере с развитием подразделения меламина?*
2. Найдите **реальные** примеры антикризисных корпоративных стратегий в количестве 5 – 7 примеров со ссылками на надежные и актуальные источники (не из учебников).

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Повторение пройденного материала.

Подготовка первичных редакций курсового проекта и итогового документа в рамках проекта для их представления на семинаре.

Подготовка к итоговой контрольной работе.

Тема 6. Стратегический менеджмент в системе специальных видов менеджмента и (или) управления.

Содержание темы

Арт-менеджмент. Бренд-менеджмент. Ивент-менеджмент. Инновационный менеджмент. Институциональный менеджмент. Информационный менеджмент. Коммуникационный менеджмент. Кризис-менеджмент. Маркетинг-менеджмент. Операционный менеджмент. Региональное управление. Риск-менеджмент. Социально-этический менеджмент. Спорт-менеджмент. Стабилизационный менеджмент. Стратегический менеджмент. Тайм-менеджмент. Талант-менеджмент. Финансовый менеджмент. Управление активами. Управление бизнес-процессами. Управление в государственной сфере. Управление знаниями. Управление инвестициями. Управление капиталом. Управление карьерой. Управление конфликтами. Управление мегаполисом. Управление обучением. Управление персоналом. Управление поставками. Управление проектами. Управление репутацией. Управление стоимостью компании. Управление устойчивым развитием корпорации и др.

Семинар 11-13. Защита курсовых проектов.

Семинар 14. Проверочная итоговая контрольная работа.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка уточненных редакций курсового проекта и итогового документа в рамках проекта для их представления на семинаре.

Подготовка к итоговой контрольной работе.

Практические (семинарские) занятия включают:

- дискуссии по заданной тематике;
- выступление с докладами;

- решение кейсов;
- деловые игры;
- опросы по пройденному теоретическому материалу;
- разбор групповых домашних проектов.

VIII. Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование у обучающегося следующих компетенций:

Профессиональные компетенции:

- способность разрабатывать корпоративную стратегию (М-ПК-2);
- способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (М-ПК-4).

IX. Используемые образовательные, научно-исследовательские, научно-производственные технологии

А. Образовательные технологии

- лекции и семинары;
- обучение действием на основе выполнения практических заданий;
- интерактивная часть занятий проходит в форме обсуждения индивидуальных практических заданий, дискуссий по темам.

Б. Научно-исследовательские технологии

В ходе учебного процесса при выполнении самостоятельной работы, а также при обсуждении её результатов в рамках интерактивных форм взаимодействий:

- метод «мозгового штурма» (брейнсторминга);
- технологии проектной командной работы;
- методика написания кратких эссе по поставленным проблемам.

В. Научно-производственные технологии

Ознакомление с направленными материалами и подготовка к ответам на вопросы для повторения и к дискуссии.

X. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов, оценочные средства контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы студентов:

Основные формы самостоятельной работы:

- подготовка к опросу по темам лекций и семинаров;
- подготовка к дискуссиям, ознакомление с текстом заданных источников;
- выполнение индивидуальных и групповых проектов;
- подготовка докладов.

Степень освоения курса определяется различными формами контроля:

- текущий контроль (систематическое посещение занятий и степень готовности и активности в ответах на вопросы, вынесенных для повторения, участие в дискуссиях, участие в завершающей конференции по курсу);

- промежуточный контроль – проверка усвоения теоретических знаний из лекций и литературы, рекомендованной для самостоятельного чтения посредством опроса и практических заданий.

Форма итогового контроля – экзамен.

Итоговый балл складывается из интегрированной оценки работы на семинарах, результатов выполнения практических заданий и устного опроса в рамках проведения экзамена.

Оценивание происходит по формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,33 * O_{\text{накопленная}} + 0,33 * O_{\text{практическая}} + 0,34 * O_{\text{итогового контроля}}$$

- Накопленная оценка проставляется за активность обучающегося в ответах на вопросы для повторения, а также за готовность и активность участия в дискуссиях, участие в конференции по курсу.
- Практическая оценка проставляется за выполненные практические задания.
- Оценка итогового контроля проставляется за прохождение контрольного испытания по курсу в формате, определенном рабочим учебным планом.

Оценки ставятся по 5-балльной шкале. Округление оценки производится в пользу студента.

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу:

Итоговая оценка	Оценка по 5-балльной шкале
неудовлетворительно	2
удовлетворительно	3
хорошо	4
отлично	5

Примерный список вопросов для проведения текущей аттестации:

1. Перечислите, пожалуйста, какими профессиональными и личностными качествами, по Вашему мнению, должен обладать руководитель организации предпринимательской конфигурации? Прежде, чем приступить к ответу на данный вопрос, пожалуйста, приведите реальный пример такого рода организации в указанной конфигурации и ее надлежащее достаточное описание.
2. Каким образом и в какой мере можно снизить риски профессиональной деятельности менеджера до приемлемого уровня?
3. Какие принципиальные разногласия и в чем между руководителем в качестве индивидуального исполнительного органа и собственником или представителями собственника организации могут привести к отказу от должности (позиции) со стороны руководителя?
4. Перечислите, пожалуйста, какими профессиональными и личностными качествами, по вашему мнению, должен обладать руководитель организации механистической конфигурации? Прежде, чем приступить к ответу на данный вопрос, пожалуйста, приведите реальный пример такого рода организации в указанной конфигурации и ее описание.
5. Каким образом и в какой мере можно снизить риски субъекта хозяйственной деятельности до приемлемого уровня?

6. Каким образом и в какой мере можно повысить надежность процедуры принятия стратегических решений на примере исследуемой Вами организации в рамках курсового практического задания?
7. Перечислите, пожалуйста, какими профессиональными и личностными качествами должен обладать руководитель организации новаторской конфигурации? Прежде, чем приступить к ответу на данный вопрос, пожалуйста, приведите реальный пример такого рода организации в указанной конфигурации и ее описание.
8. Каким образом и в какой мере можно повысить эффективность функционирования на примере исследуемой Вами организации в рамках курсового практического задания?
9. Какие решения Вы как руководитель в качестве индивидуального исполнительного органа предложили бы принять собственнику или представителям собственника организации, если бы Вы выявили ошибки/недобросовестные действия в деятельности указанных лиц? Обоснуйте, почему именно эти решения Вы считаете наиболее приемлемыми?
10. Перечислите, пожалуйста, какими профессиональными и личностными качествами должен обладать руководитель организации профессиональной конфигурации? Прежде, чем приступить к ответу на данный вопрос, пожалуйста, приведите реальный пример такого рода организации в указанной конфигурации и ее описание.
11. Каким образом и в какой мере можно повысить результативность функционирования на примере исследуемой Вами организации в рамках курсового практического задания?
12. Какие допущения и принципы системы менеджмента Вы действительно считаете допустимыми и приемлемыми, а какие нет на примере отдельно взятой организации, исследуемой Вами в рамках курсового практического задания? Объясните, почему?

Примерный список вопросов для проведения итоговой аттестации:

1. Основные задачи стратегического менеджмента. Непрерывность и цикличность процесса стратегического управления.
2. Стратегия организации. Основные подходы к понятию стратегии.
3. Формулирование стратегического видения и миссии организации
4. Предназначение и содержание миссии организации. Стратегические и оперативные цели.
5. Цели организации как управленческий инструмент. Процесс установления и согласования целей. SMART характеристики целей.
6. Становление стратегического менеджмента как научной дисциплины. Долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
7. Анализ и классификация факторов внешней организационной среды.
8. Ближнее и дальнее организационное окружение: его значение для стратегического планирования.
9. Анализ неопределенности организационной среды.
10. Стратегическая группа. Метод нанесения на карту стратегических групп.
11. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды. Внутренние и внешние стратегии.
12. Характер отраслевой конкуренции. Модель пяти сил конкуренции.
13. Стратегический анализ отраслевых рынков: основные задачи и управленческий инструментарий (схема проведения отраслевого анализа).
14. Стратегический анализ делового портфеля диверсифицированной компании. Сравнительный анализ эффективности использования матрицы BCG и матрицы McKinsey.
15. Стратегический и оперативный менеджмент.
16. Основные направления внутреннего анализа.
17. Принятие стратегических решений. Стратегические и оперативные решения.
18. Использование SWOT-анализа для стратегического планирования.

19. Слагаемые стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии.
20. Влияние эффектов экономии на масштабах и эффекта кривой производственного опыта на принятие стратегических решений.
21. Мониторинг стратегического поведения ближайших конкурентов.
22. Общие конкурентные стратегии и условия их применения.
23. Общая характеристика и интересы стратегических стейкхолдеров организации.
24. Горизонтальная и вертикальная, прямая и обратная интеграция.
25. Воздействие стейкхолдеров на стратегический процесс.
26. Общая характеристика стратегий корпоративного роста.
27. Типы стратегий внутреннего роста и условия их применения.
28. Причины выбора и основные типы международных стратегий.
29. Стратегии родственной и неродственной диверсификации. Виды стратегических соответствий.
30. Системный подход в теории управления. Организация как открытая система.
31. Стратегическое изменение. Стадии реализации стратегического изменения.
32. Роль бэнчмаркинга при разработке стратегии организации.
33. Концепция стратегии Голубого океана: принципы, методы, методологическая ценность.
34. Модель «Тройной спирали» Г. Ицковица: сущность, ключевые акторы и их особенности, практическая применимость.
35. Стратегии «Конкурирования на острие» (КНО).

XI. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

А. Основная литература:

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. М., 2011.
2. *Адизес И.* Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. М., 2009.
3. *Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.* Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. М., 2012.
4. *Антропов М.С.* Управление инновационным развитием бизнеса: современные стратегии / Экономика инноваций (ред. Иващенко Н.П.). – М., МГУ, 2011.
5. *Браун Т.* Дизайн-мышление в бизнесе. – М.: МИФ, 2018.
6. *Гранди Т.* Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. – М., 2007
7. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2018.
8. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Дело АНХ, 2008.
9. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия. Теория и практика. – М., 2007
10. *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Стратегический менеджмент. Системный подход. – М.: Генезис, 2011.
11. *Зук К., Аллен Дж.* Стратегии роста в эпоху нестабильности. – М., Вильямс, 2007.
12. *Ицковиц Г.* Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. – Томск, 2010.
13. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М., 2004.
14. *Ким У. Чан, Моборн Р.* Стратегия голубого океана. – М.: МИФ, 2018.
15. *Керцнер Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М., 2010

16. *Константинов Г.Н.* Стратегический менеджмент. Концепции: учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Г.Н. Константинов; Гос. ун-т – Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с. – (Серия «Crede experto»). – ISBN 978-5-91296-017-8.
17. *Линдгрэн М., Бандхольд Х.* Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
18. *Маркидес К.* Верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. – СПб., 2005.
19. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2011.
20. *Мур Дж.* Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. – М., 2010.
21. *Нейлбафф Б., Бранденбургер А.* Конкурентное сотрудничество в бизнесе. – М., Кейс, 2012.
22. *Облой К.* Стратегия в организации. – Минск, 2013.
23. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М., 2005.
24. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М., 2018.
25. *Расвел И.* Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. – М., 2011.
26. *Рейнор М.* Стратегический парадокс. – М., ЮРАЙТ, 2016.
27. *Рис Э.* Бизнес с нуля. – М.: Альпина, 2018.
28. *Рейдер Р.* Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
29. *Свэйм М.* Стратегии управления бизнесом П. Друкера. – СПб., 2011.
30. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12^о изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
31. *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М, 2000.
32. *Хоуп Д.* Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке. М. Вершина, 2009.

Б. Дополнительная литература:

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: ИД «Питер», 2001.
4. *Малган Дж.* Искусство государственной стратегии: Мобилизация власти и знания во имя всеобщего блага. – М.: Изд. Института Гайдара, 2011.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004.
6. *Лукаевич И.Я.* Инвестиции: Учебник. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.
7. *Макогонова Н.В.* Информационное обеспечение управленческих решений в коммерческих организациях. – М.: МАКС Пресс, 2012.
<https://moscowstate.academia.edu/NadyezhdaVMakogonova>
8. *Минцберг Г.* Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – М.: Олимп-Бизнес, 2010.
9. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.

В. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. Государственное управление. Электронный вестник. <http://e-journal.spa.msu.ru/>
2. <http://ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
3. http://www.bain.com/management_tools/home.asp Перечень современных инструментов бизнес-управления
4. www.cfin.ru Интернет проект Корпоративный менеджмент
5. <http://www.cnmsocal.org/index.html> - Center for Non-Profit Management
6. <http://www.ssrn.com/>
7. <http://www.conference-board.org/>
8. www.mhhe.com/thompson
9. <http://www.sba.gov> (сайт с материалами по управлению малым бизнесом на английском языке)
10. <http://www.smanagement.ru>

ХII. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Стратегический менеджмент»

Учебный процесс предполагает использование мультимедийного оборудования для проведения презентаций лекций, групповых практических заданий студентов (ТСО: компьютер, проектор и экран либо компьютер и плазменная панель):

- Оборудование для компьютерной презентации
- Компьютер с подключением к сети Интернет
- Программное обеспечение, MS Word, PowerPoint, Prezi
- Множительная техника (ксерокс) для подготовки раздаточных материалов.

Автор программы: к.э.н., МВА, аудитор, Н.В. Макогонова.

Программа одобрена на заседании кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления 11 декабря 2018 года, протокол № 4.

Заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления, академик

С.Ю. Глазьев