

**Национальный исследовательский университет
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

« ____ » _____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

«Стратегический менеджмент»

**для слушателей
программы дополнительного профессионального образования
«Master of Business Administration – Мастер делового
администрирования»
«МВА - Управление проектами»**

Автор: д.э.н., профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова
Ильдеменов Сергей Валентинович ildemenov@mail.ru

1. Пояснительная записка

1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

Курс “Стратегический менеджмент” предназначен для слушателей системы бизнес-образования, имеющих опыт практической работы и обучающихся в программе МВА (предполагается, что общая программа обучения имеет достаточно длительный срок, и наряду с данной дисциплиной изучаются другие, предусмотренные учебным планом программы МВА).

Курс носит инструментальный и методологический характер. Это означает, что в нем рассматриваются методы, процедуры, бизнес-процессы, индивидуальные и групповые технологии разработки и реализации стратегии организации. Курс отвечает на вопрос о том, как организовать разработку и реализацию стратегии организации в данной ситуации.

1.2. Место и роль учебной дисциплины (курса) в системе подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалиста.

Разработка и реализация стратегии является начальной фазой деятельности организации. Соответственно любая учебная дисциплина управленческого цикла подготовки включает материал, посвященный разработке и реализации стратегии. Знания и навыки разработки и реализации стратегии исключительно важны для менеджера.

1.3. Взаимосвязь учебной дисциплины (курса) с другими дисциплинами (курсами).

В учебном плане программы МВА курс располагается в его начальной части с учетом того, что, с одной стороны, у слушателей уже есть основанные на их практическом опыте представления о проблематике процесса разработки и реализации стратегии в деловых организациях, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других управленческих дисциплин.

1.4. Особенности изучения учебной дисциплины (курса) и процесса обучения.

Специфика учебной дисциплины заключается в использовании современных методов и инструментов разработки стратегии. Поскольку 9 из 10 компаний на практике не достигают поставленных стратегических целей делается акцент на изучение практики разработки и реализации реальных стратегий.

1.5. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

В результате изучения курса слушатели должны получить:
представление о своей роли, а также роли своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе разработки и реализации стратегии, возможностях и ограничениях своего стиля и сложившегося в организации подхода к разработке и реализации стратегий
знания о бизнес-процессах разработки и реализации стратегии в организациях, их характеристиках и подходах к оценке эффективности разработанных стратегий
умения диагностировать внешнюю и внутреннюю среду компании, выработать стратегические цели (результатирующие и упреждающие), использовать современные технологий выработки стратегии в условиях риска и неопределенности внешней среды (сценарный подход).

Форма организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), деловых игр и круглых столов, в основу которых будут положены обсуждение проблем, решение задач и разбор конкретных ситуаций из зарубежной и отечественной экономической практики;
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала.

2. Тематический план программы учебной дисциплины (курса) с указанием видов занятий и объема часов по каждой теме/

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекции	семина-ры	всего		
1	Введение в курс. Стратегия активного развития	3	1	4	4	8
2	Исследование внешней среды.	3	1	4	4	8
3	Исследование внутренней среды	2	1	3	4	7
4	Сценарии стратегического развития и ключевые параметры стратегий.	2	1	3	4	7
5	Развертывание политики предприятия Хосин-канри	2	1	3	5	8
6	Декомпозиция (каскадирование) стратегических целей на уровень подразделений, бизнес-процессов и отдельных работников	2	1	3	5	8
7	Управление стратегическими рисками	2	2	4	5	9
8	Реализация и корректировка стратегии	2	2	4	5	9
	Итого	18	10	28	36	64

3. Тематическое содержание программы учебной дисциплины (курса)

Тема 1. Введение. Модель стратегии активного развития. Место общей теории стратегического управления в общем комплексе наук об управлении. Стратегическое видение, миссия, ценности. Выявление ключевых проблем организации и корневых причин их возникновения. Принятие стратегических решений. Стратегия как гипотеза. Система экспериментов в стратегическом управлении. Концентрация энергии и внимания, выбор приоритетов.

Тема 2. Исследование внешней среды. Ведение бортового журнала «Исследование деловой среды». PEST-, SWOT, SNW-анализы. 5 сил М.Портера, Матрица М.Портера, матрица «Продукт-рынок», матрица «Рынок-технология», План прибыли по потоку ценности, карты потоков ценности, Президентская диагностика и др. Проверка деловой среды и взаимосвязей между инструментами изучения деловой среды. Оценка прогнозов, аналитических обзоров, информации о клиентах, конкурентах и партнерах.

Тема 3. Исследование внутренней среды. Инвентаризация основных функциональных подсистем компании. Анализ финансовой модели. Анализ активов. Анализ ключевых бизнес-процессов компании. Анализ систем повышения квалификации, обучения и стимулирования персонала организации. Анализ философии организации.

Тема 4. Сценарии стратегического развития и ключевые параметры стратегий. Матрица приоритетов и особенности ее использования. Структурирование целей и формирование критериев в задачах стратегического управления. Формирование дерева целей. Разработка набора критериев для оценки эффективности предлагаемых направлений прорыва в задачах формирования и реализации стратегии. Сбалансированная система показателей как инструмент разработки и реализации стратегии.

Тема 5. Развертывание политики компании. Хосин канри. Метод «Поймай мяч». Использование инструментов CEDAC и DMAIC для объяснения сути «прорыва» и его возможного вклада в повышение конкурентоспособности компании. Использование форм А-3Т, А-3Х («Стратегия – тактика – процессы – финансовый результат») и др. для разработки и мониторинга хода реализации стратегии.

Тема 6. Декомпозиция (каскадирование) стратегических целей на уровень подразделений, бизнес-процессов и отдельных работников. Понятие экономического риска и методы его измерения. Недостаточность вариации и ее производных как измерителя риска. Показатель VaR (величина потенциальных потерь). Обобщенные стратегии поведения в условиях риска (передача, предотвращение/уменьшение, диверсификация, поглощение, избегание, хеджирование). Проблема выбора между стратегиями и критерии выбора (Вальда, Гурвица, Сэвиджа, Лапласа). Теория субъективной полезности Неймана-Моргенштерна, теория проспектов Канемана и Тверски.

Тема 7. Управление стратегическими рисками. 7 классов стратегических рисков. Выявление рисков, составление карты рисков, количественная оценка рисков, определение потенциальных выгод, сопутствующих рискам, разработка плана минимизации негативных факторов, корректировка стратегии.

Тема 8. Реализация и корректировка стратегии. Формирование рабочей группы реализации стратегии. Разработка бизнес-процесса реализации стратегии. Формирование стенда реализации стратегии. Разработка системы стимулирования персонала за успешную реализацию стратегии. Определение основных трудностей на пути реализации стратегии. Выработка мероприятий по преодолению трудностей. Корректировка стратегии. Особенности реализации антикризисной стратегии.

4. Формы контроля знаний, система оценки обучающихся и структура итоговой оценки

Форма итогового контроля: письменный экзамен.

Знания слушателей оцениваются по результатам письменного экзамена. Экзаменационное задание содержит вопросы с вариантами ответов, имеющие целью проверить правильность *понимания* основных теоретических концепций курса и *умение их интерпретировать*, и кейс (проблемную ситуацию), имеющую целью проверить умение *применять* инструментарий курса на практике. Два компонента задания имеют равный вес.

5. Перечень вопросов, состав задач, тематика практических заданий (деловых игр) и т.п.

Примерные вопросы для итогового контроля (стратегия диверсифицированной фирмы).

1. Каков масштаб диверсификации - узкая или широкая (на базе скольких отраслей), родственная или неродственная?
2. Каковы принципы инвестирования капитала в коммерческие единицы?
3. Каковы шаги по избавлению от слабых и неперспективных коммерческих единиц?
4. Как увязать диверсификацию с общекорпоративным стилем компании?
5. Каковы меры по созданию конкурентного преимущества на основе родственной диверсификации? Каковы оперативные шаги по усилению конкурентных позиций и повышению эффективности существующих единиц?

6. Каковы шаги по расширению набора деятельности и завоеванию плацдармов в привлекательных отраслях?
7. Почему выбраны именно эти дополнительные направления развития?
8. Какие из наработанных компетенций могут быть использованы при работе в новых направлениях?
9. Будет ли рост фирмы в новых направлениях «включать» эффект масштаба?
10. Будет ли развитие фирмы в новых отраслях усиливать ее позиции в «традиционном» для нее секторе?
11. Присутствует ли баланс прибыльных, развивающихся и «затухающих» бизнес единиц в фирме?
12. Достаточно ли ресурсов прибыльных бизнес единиц фирмы для финансирования развивающихся?
13. Действительно ли фирме нужно столько бизнес единиц или их надо сокращать? Что нужно удалить из портфеля, чтобы улучшить позиции фирмы в целом?
14. Каковы основные принципы взаимодействия между различными бизнес единицами фирмы?
15. Каковы основные приоритеты в развитии каждого подразделения?

6. Самостоятельная (внеаудиторная) работа

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
Введение.	Идентификация предложенных процедур принятия решений в рамках троичной схемы Г. Минцберга.
	Работа с методикой А.В. Карпова оценки индивидуального стиля принятия решения. Использование теста МВТІ для изучения и анализа индивидуального стиля ПР.
	Самостоятельное изучение раздела. Классификация предлагаемых для анализа проблемных ситуаций с использованием рассмотренных в работе критериев.
	Анализ позитивных и негативных последствий формализации задачи выбора при многих критериях в виде функции ценности с управленческой точки зрения. Подготовка к дискуссии.
	Освоение работы с одним из интернет-сервисов построения Mind Map. Построение Mind Map для своей задачи.
	Анализ ситуации «Страхование риска неплатежа»
	Анализ ситуаций «Издательский проект» и «Русские Краски». Подготовка к дискуссии в аудитории.

7. Литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-издание. – Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
2. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер. 2007.- 608 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.
4. Джексон Т. Хосин канри. Как заставить стратегию работать. М.: ИКСИ, 2008.-248с.
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. 6-е изд.СПб.: Питер, 2002.-542 с.
6. Кашуба В.В., Ильдеменов С.В., Марков М.А.. Стратегический менеджмент творческих малых предприятий дизайна. М.: Изд. «К-Д дизайн». 2011. – 154 с.
7. HBR Россия
8. Экономические стратегии

8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины (курса)

-компьютерное и LCD проектор — лекции и дискуссии в аудитории.

Автор программы: _____ / С.В. Ильдеменов/