

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Стратегический менеджмент

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа:

«Общий и стратегический менеджмент»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры **38.04.02. Менеджмент**

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2023 и последующие

1. Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *обязательная*

Триместр: первый

2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах: Основы менеджмента, Теория организации, Экономика управления, Философия, Социология, История управленческой мысли, Отраслевые рынки, Математические методы анализа экономики, Макроэкономика, Микроэкономика, Маркетинг, Предпринимательство, Демография, Правовые основы бизнеса, Экономика труда, Основы бухгалтерского учета, Экономика зарубежных стран.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
УК-3	Разработка и реализация проектов	Способен разрабатывать, реализовывать и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, предусматривать и учитывать проблемные ситуации и риски проекта.
УК-4	Командная работа и лидерство	Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели.
ОПК-2	Знания в профессиональной сфере	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.
ОПК-3	Информационно-аналитическая поддержка принятия решений	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.
ПК-8	Организационно-управленческий тип задач профессиональной деятельности	Способен провести экспертизу управленческих процессов, подготовить экспертное заключение с выдачей рекомендаций
ПК-11	«-»	Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестан-

		дартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом
--	--	--

4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы: 108 академических часов, в том числе 52 академических часов составляет контактная работа с преподавателем, 56 академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

5. Формат обучения: очный-дистанционный

6. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе							
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы</i>				Самостоятельная работа обучающегося <i>Виды самостоятельной работы, часы</i>			
		Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Всего	Выполнение индивидуальных домашних заданий	Изучение литературы	Подготовка групповых проектов	Всего
Тема 1. Организация. Менеджмент. Стратегический аспект в управлении организациями	26	8	8	-	16	4	4	2	10
Тема 2. Стратегическое управление как процесс	18	4	4	-	8	2	4	4	10
Тема 3. Стратегический анализ и синтез.	36	8	8	-	16	4	8	8	20

Тема 4. Выполнение стратегий	24	4	4	-	8			16	16	
Промежуточная аттестация									4	
1. Тестирование										
2. Защита групповых проектов										
Итого	108					52				56

Краткое содержание тем дисциплины

Тема 1. Организация. Менеджмент. Стратегический аспект в управлении организациями. Подтемы:

- 1.1. Введение в дисциплину. Формат занятий. Формирование команд финальных проектов.
- 1.2. Организация, как социальный объект.
- 1.3. Внутренняя и внешняя среда (Бизнес-среда) организации
- 1.4. Управление (менеджмент) организацией – элементы, процесс, система
- 1.5. Стратегическое управление – истоки, источники

Домашние задания №1

Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Магистр, 2019 г.
2. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Изд-во «Высшая школа менеджмента СпбГУ», 2008
3. Аналоуи Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., ЮНИТИ, 2005

Тема 2. Стратегическое управление как процесс. Подтемы:

- 2.1. Эволюция взглядов на стратегическое управление.
- 2.2. Стратегическое управление как процесс – стадии, этапы, фазы
- 2.3. Стратегии – уровни, содержание, взаимосвязь.
- 2.4. Стадия I – «Атрибуты Стратегического управления»
- 2.5. Стадия II - «Стратегический анализ – методы, технологии, результаты»

Домашние задания №№2-3-4-5

Основная литература:

1. Г.Минцберг и др. Школы стратегий. СПб, ПИТЕР, 2000
2. М.Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
3. А.Остервальдер, И.Пинье. Построение бизнес-моделей. М., Альпина Паблишер, 2011

Тема 3. Стратегический анализ и синтез. Подтемы:

- 3.1. Стратегический анализ внутренней среды организации – методы и технологии
- 3.2. Стратегический анализ внешней среды организации – методы и технологии
- 3.3. Комплексный анализ и синтез элементов бизнес-среды
- 3.4. Возможности и недостатки методов стратегического анализа/синтеза
- 3.5. Направления совершенствования методов стратегического анализа
- 3.6. Эталонные корпоративные стратегии
- 3.7. Разработка, оценка и выбор корпоративных стратегий
- 3.8. Разработка, оценка и выбор продуктовых стратегий
- 3.9. Разработка, оценка и выбор ключевых функциональных стратегий (HR, Mrktg, Purchase, Production, Sales, Finance)

Домашние задания №№6-7-8-9

Основная литература:

1. Д. Кэмпбел и др. Стратегический менеджмент. М., Проспект, 2003
2. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. ПИТЕР, 2011
3. А.А.Томпсон, Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Юнити-Дана, 2017

Тема 4. Стадия III. «Выполнение стратегий». Подтемы:

- 4.1. Оценка вариантов и выбор стратегий
- 4.2. Структура и разработка плана мероприятий (стратегических изменений) по выполнению стратегий
- 4.3. Формирование Меморандума стратегий.
- 4.4. Программы стратегических изменений.
- 4.5. Стратегический контроль и корректировка (BSCard)
- 4.6. Причины не-свершения стратегических изменений и концепции смягчения и/или устранения причин
- 4.7. Сценарное планирование и сценарный менеджмент

Домашние задания №№9-10-11

Основная литература:

1. Arnold S.Judson. Making Strategy Happen. Blackwell.1995
2. Каплан Р, Нортон Д. Стратегические карты. М., Олимп-Бизнес, 2005
3. Kees Van der Heijden. Scenarios. The Art of Strategic Conversation (2nd Edition). John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2005

7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине

7.1. Примеры оценочных средств:

Результаты обучения по дисциплине	Виды оценочных средств
1. Знания в профессиональной сфере	Посещаемость занятий, участие в дискуссиях и анализе кейсов
2. Знания в профессиональной сфере	Письменные Домашние задания (ДЗ) №№1-11
3. Знания в профессиональной сфере	Тестирование на промежуточной аттестации
4. Разработка и реализация проектов	ДЗ №№1-3,11
5. Командная работа и лидерство	ДЗ №№4-5, 7-11
6. Командная работа и лидерство	Защита групповых проектов на промежуточной аттестации
7. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений	ДЗ №№1-11
8. Организационно-управленческий тип задач профессиональной деятельности	ДЗ №№4-5, 7-11

7.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

Виды оценочных средств	Баллы
1. Посещение аудиторных занятий, участие в дискуссиях и анализе кейсов	65
2. Письменные домашние задания (11 ДЗ x 5 баллов)	55
3. Промежуточная аттестация	30
ВСЕГО	150

7.3. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,0
<i>Неудовлетворительно</i>	0,0	59,5

Примечание: в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и

далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

7.4. Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

7.4.1. Рецензия

Выбрать из списка **Дополнительной литературы** одну работу и написать рецензию на эту работу

7.4.2. Тестирование

Примеры тестов: **ФИО студента** _____

1 часть. Прочтите и оцените данные утверждения, которые являются истинными или ложными.
 - Если утверждение, по Вашему мнению, истинно, отметьте «Да».
 - Если утверждение ложно, то отметьте «Нет» и сформулируйте истинное утверждение.

№	Формулировка утверждения	ДА	НЕТ	Если «НЕТ», то сформулируйте истинное утверждение
1	«Стратегия "развитие рынка"» является одной из эталонных корпоративных стратегий интегрированного роста			
2	«Конкурентоспособность фирмы» и «Доля на рынке» - это параметры (оси) матрицы Томпсона-Стрикланда			
3	«Стратегия концентрированного роста» - это одна из функциональных стратегий фирмы			
2 часть. Открытые вопросы – завершите фразу				
4	Модель организации МакКинзи-7S состоит из следующих элементов:			
5	Внутренний бенчмаркинг – это			
6.	«Власть» по Менделоу – это			

7.4.3. Кейс: Досуговый Центр “Highly Brill Leisure Centre”

Досуговый Центр “Highly Brill Leisure Centre” нанял вас, чтобы помочь им в принятии стратегических решений. Проведите SWOT-анализ Центра досуга Brill Leisure последующим вопросам:

1. Досуговый Центр расположен в двух минутах ходьбы от главного автовокзала и в 15 минутах езды от местного железнодорожного вокзала.
2. Существует стандартный бассейн для соревнований; хотя у него нет волновых машин или вихревого оборудования, как у конкурирующих местных объектов.
3. Центр расположен рядом с одним из крупнейших торговых центров в Великобритании.
4. Это один из старейших центров в этом районе, и он нуждается в косметическом уходе.
5. Из-за увеличения дохода населения за последние шесть лет, у местных жителей появилось больше денег для проведения досуга.
6. За последние десять лет произошло существенное снижение рождаемости.
7. В целом люди стали жить дольше, и сейчас больше местных жителей в возрасте старше пятидесяти пяти лет, чем когда-либо прежде.
8. После горячего спора с менеджером конкурирующего центра досуга, лидер уважаемого местного аквалангистского клуба ищет новое место дислокации.
9. Местные власти, рассматривают возможность приватизации всех местных центров досуга к 2000 году.
10. Только что были выпущены пресс-релизы, подтверждающие, что Центр досуга High Brill является первым центром в регионе, который будет награжден стандартом обеспечения качества BS EN ISO 9002.
11. Известная шутка между шпатами гласит, что если вы хотите провести выходной, вместо рабочего дня, вы должны заказать блюдо «Карри» из столовой Центра, которое никогда не получало положительных отзывов.
12. Центр имеет новейшее спортивное оборудование.
13. Центр отдыха Brill Leisure получил грант на специальные пандусы и раздевалки для размещения местных инвалидов.
14. Общепризнано, что в «Высоком Брилле» есть наиболее подготовленный и уважаемый персонал из всех центров в населенном пункте

7.5. Методические рекомендации и требования к выполнению заданий:

Основной метод изучения дисциплины – анализ бизнес-среды организаций (внутренняя плюс внешняя среда) и разработка стратегий развития организаций на материалах кейсов с использованием методов стратегического анализа и синтеза. В качестве методической рекомендации предлагается Краткий план анализа кейсов (см. ниже Приложение 1)

Приложение 1

Краткий План анализа конкретных ситуаций (кейсов)

- После прочтения текста ситуации предлагается следующий алгоритм действий по её анализу:

1 стадия. Проблемы объекта управления

1.0. Выявить все элементы бизнес-среды (внутренней плюс внешней среды), упоминаемые в тексте ситуации

1.1. Выявить причины создавшихся проблемных ситуаций. Результат: перечень Проблемно-тревожных «сигналов» Бизнес-среды и их краткая характеристика:

1.1.1. Внутренние «сигналы» и их причины в терминах функционалов и внутриорганизационных процессов или ВОПов (напр., Менеджмент, Производство, Кадры, Маркетинг) и **Проблемные элементы функционалов** (Например, Менеджмент – ОСУ; Персонал-Система вознаграждения; Производство – Территория, Сооружения; Маркетинг-Promotion)

1.1.2. Внешние Причины или

- блоки *макросреды* (напр., Государство, Политика, Право, Экономика, Демография, Экология, Наука, Социокультурная среда) и
- блоки *микросреды* (напр., Поставщики, Клиенты, Конкуренты, Местное законодательство)

1.2. Сформулировать проблемы - в вопросительной форме (вопросы типа Кто? Как? Когда? Где? Сколько? и др.)

2 стадия. Разработка вариантов решения проблем и выбор «лучших» управленческих решений

2.1. Разработка вариантов решения выявленных проблем

2.2. Выбор «лучших» решений этих проблем (по любым критериям, напр., «Срочно», «Важно», «Эффективно», «Результативно»)

3 стадия. Выполнение стратегий

3.1. Разработка **Плана мероприятий** по реализации каждого «лучшего» решения с указанием всех ресурсов, необходимых для реализации: временных, финансовых, информационных, материальных, человеческих и др. и предварительных оценок затрат необходимых ресурсов

3.2. Разработка Сбалансированной системы показателей для контроля над процессом выполнения стратегий

3.3. Разработка сценариев возможных вариантов развития компании

8. Ресурсное обеспечение

8.1. Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие ресурсы и технические средства обучения: аудитория с проектором, микрофон, доска для презентаций, флип-чарт, фломастеры, Интернет

8.2. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература представлена в каждой из тем (см. выше раздел «Краткое содержание тем дисциплины»)

Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Экономика, 1989
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М. Гардарика, 1998
3. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. ПИТЕР, 2002
4. Харро фон Зенгер. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. В 2х тт. М.: Эксмо, 2004
5. Г. Хэмел, К. Прахалад и др. Стратегическая гибкость. СПб, ПИТЕР, 2005
6. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. М., Олимп-Бизнес, 2005
7. Кришпендорф Кайхан. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. ПИТЕР, 2005

8. Жоржи Васконселлос-и-Са. Забытая фирма. СПб, БББукс, 2005
9. Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Колибри, 2007
10. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски;/ Пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007
11. Стратегии, которые работают. Подход VCG. М.: Манн, 2007
12. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, 2009
13. Стивен Каммингс. Реконструкция стратегии. Харьков, 2010
14. Э.Фламгольц, И.Рэндл. Управление стратегическими изменениями. М., ЭКСМО, 2012
15. Расиел И. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Итан Расиел; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
16. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Изд. КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014
17. Генри Минцберг. Что не так в здравоохранении? Мифы. Проблемы. Решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
18. Нассим Талеб. Рискаю собственной шкурой. М., Литагент, 2018
19. Воган Эванс. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: Бином, 2018
20. Стратегическое управление: учебник для магистров / под ред. д.э.н, проф. И. К. Ларионова. 3-е изд. М: Изд-во «Дашков и К°», 2019
21. Vadim I. Marshev. History of Management Thought. Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day. Springer, 2021, 704p.
22. Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021, 944с
23. Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 2013, сс.100-112
24. Маршев В.И., Архипов И.С. Сценарный менеджмент, как новая парадигма управления. В сб. трудов XVIII конф. по ИУМиБ, 2017, сс.140-151
25. Alexander Fink, Oliver Schlake. Scenario Management - An Approach for Strategic Foresight. Competitive Intelligence Review, 2010, Vol. 11(1) 37-45
26. Маршев В.И., Щелокова С.В. Сценарный менеджмент и стратегические решения. Ж-л «Проблемы теории и практики управления». №2, 2017, сс. 91-97
27. Архипов И.С., Маршев В.И. Развитие взглядов на сценарный менеджмент. В сб. трудов XX конф. по ИУМиБ, июнь 2019, сс. 22-28

9. **Язык преподавания:** Русский

10. **Преподаватели:**

Маршев Вадим Иванович, д.э.н., профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ
Чернов Сергей Елифанович, к.э.н., доцент, кафедра управления организацией ЭФ МГУ

11. Разработчик программы:

Маршев Вадим Иванович, д.э.н., профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ