

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



« ___ » _____ 20__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Стратегический менеджмент

Уровень высшего образования:

Бакалавриат

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) ОПОП:

«Общий»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

1. Наименование дисциплины:

Автор(ы) программы: проф., д.э.н. Молчанова Ольга Петровна

Телефон, e-mail: molchanovaop@econ.msu.ru

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: Менеджмент

Язык преподавания дисциплины: русский

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: обязательная

Семестр: 5

Пререквизиты: Введение в менеджмент, Экономика для менеджеров, Математика для менеджеров, Статистика

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)	(ОПК3.РОЗ-01) Знать особенности стратегического процесса в условиях цифровизации, отличительные черты гибкого планирования (ОПК3.РОУ-01) Уметь применять методы разработки стратегических инициатив
Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)	(ПК1.РОЗ-01) Знать подходы к стимулированию креативного, творческого мышления при разработке стратегии (ПК1.РОУ-01) Уметь применять в управленческой практике приёмы по развитию рефлексивного мышления у менеджеров (ПК1.РОУ-02) Уметь анализировать истории стратегических успехов и провалов (ПК1.РОУ-03) Уметь выявлять ключевые факторы успеха
Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)	(ПК3.РОЗ-01) Знать методы проведения стратегического анализа (ПК3.РОУ-01) Уметь применять инструменты внешнего и внутреннего стратегического аудита (ПК3.РОУ-02) Уметь применять методы операционализации стратегии на основе построения бизнес-моделей

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц, всего 180 академических часов, из которых, 86 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (22 часа - занятия лекционного типа, 54 часа - занятия семинарского типа, 10 - консультации, ___ - промежуточная аттестация), 94 часа составляет самостоятельная работа студент

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоятельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
кнч	перед промежуточной аттестацией							
Тема 1. Понятие стратегии и особенности стратегического процесса в условиях цифровизации	14	8	2	6				6
Тема 2. «Agile по плану» или технологии гибкого планирования в условиях цифровизации	12	6	2	4				6
Тема 3. Стратегическое мышление: развитие творческого мышления при разработке стратегических идей и инициатив	26	12	4	6	2			14
Тема 4. Стратегический анализ: внешний стратегический аудит	26	12	4	6	2			14
Тема 5. Стратегический анализ: внутренний стратегический аудит	14	6	2	4				8
Тема 6.	16	8	4	4				8

Стратегии диверсификации								
Тема 7. Бизнес-модель как инструмент операционализации стратегии	24	12	4	6	2			12
Тема 8. Анализ историй стратегических успехов и провалов	24	10		8				14
Тема 9. Мастер-классы менеджеров-практиков, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии	24	12		10				12
Консультация перед промежуточной аттестацией						2		
Промежуточная аттестация (экзамен)								
Всего часов	180	86	22	54	6	2	2	94

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие стратегии и особенности стратегического процесса в условиях цифровизации (14 час.)

Определения стратегии, характерные для различных школ стратегического менеджмента. Аналогия стратегии с человеческим мозгом. Соотношение формализованной и адаптивной частей стратегии в организациях различных типов. Соотношение понятий «стратегичность» и «долгосрочность». Миссия и видение. Плюсы и минусы методик целеполагания: SMART, каскадирование целей, процентно-весовые коэффициенты. Визионерский подход к управлению. Анализ кейса «Темная сторона визионерства». Роль менеджеров среднего и низшего звена в разработке и реализации стратегических решений. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс. Структура знаний/компетенций, на которых основана разработка формализованной (преднамеренной, планируемой) и адаптивной частей стратегии. Возрастающая роль неявных знаний в процессе разработки стратегии в условиях цифровизации.

Основная литература:

- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.:

Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 1. Процесс стратегического менеджмента, стр. 32-57.

- Банги С. Пять мифов о стратегии / Harvard Business Review Россия, 24 июня 2019
- Ясин Атес Н., Таракчи М., Порк Дж., ван Книппенберг Д., Гроенен П. Темная сторона визионерства / Harvard Business Review Россия, 12 марта 2019
- Эмпсон Л. Как быть первым среди равных / Harvard Business Review Россия, 3 июля 2019
- Майкоски Б. Новая миссия: зачем производитель обуви TOMS начал продавать кофе / Harvard Business Review Россия, 11 октября 2016
- Грот Д. Как не нужно ставить цели / Harvard Business Review Россия, 9 января 2019

Тема 2. «Agile по плану» или технологии гибкого планирования в условиях цифровизации (12 час.)

Разработка стратегии как процесс структурированных переговоров и интерактивных практик. Анализ кейса компании Swisscom “Избежать раскола в команде лидеров”. От стратегической пирамиды к холакратии (разработке стратегии самоорганизующимися /самоуправляемыми командами). Механизмы вовлечения в процесс разработки стратегических решений менеджеров всех уровней. Ошибочная трактовка принципа «готовность к изменениям важнее следования плану» как «план не нужен». Анализ кейса “Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile”.

Основная литература:

- Энтони С., Мессерер М. Избежать раскола в команде лидеров / Harvard Business Review Россия, 25 апреля 2019
- Ди Фиоре А. Agile по плану / Harvard Business Review Россия, 12 октября 2018
- Макгрегор Л., Доши Н. Почему внедрение Agile заканчивается провалом / Harvard Business Review Россия, 10 декабря 2018
- Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile / Harvard Business Review Россия, 7 марта 2019

Тема 3. Стратегическое мышление: развитие творческого мышления при разработке стратегических идей и инициатив (26 час.)

Стратегическое мышление менеджеров как лидерское качество, наиболее критичное для будущего компаний. Как выявить стратегически мыслящих сотрудников? Рефлексивное (медленное) и реактивное (быстрое) мышление. Рефлексивное мышление как основа комплексного и сбалансированного подхода к принятию стратегических решений. Приемы в управленческой практике по развитию рефлексивного мышления у менеджеров. Управление талантами (подбор творческих талантов) как стратегическая задача. Менеджер как коуч, наставник в условиях трансформации организационных структур, отмирания принципа единоначалия. Моральное лидерство и стратегический успех. Создание «внешней» ценности и удовлетворение внутреннего чувства ценности у сотрудников.

Стимулирование креативного, творческого мышления при разработке стратегии: мозговой штурм для генерирования оригинальных вопросов, которые могут породить новаторские идеи – метод MIT «шквал вопросов»; использование креативного потенциала клиентов для поиска лучших идей (краудсорсинг); корпоративная культура, стимулирующая творческое мышление; развитие систем управления креативностью. Ловушки (оборотная сторона) высокой креативности – слишком много идей, проблема

их реализуемости и сложность ориентации для подчиненных. Творческое напряжение или разногласия как источник креативности.

Основная литература:

- Ривз М., Розелинда Торрес Р., Хассан Ф. Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно / Harvard Business Review Россия, 26 октября 2017
- Салливан Дж. Как найти хорошего стратега / Harvard Business Review Россия, 26 января 2017
- Верганти Р. Два урока для Тима Кука / Harvard Business Review Россия, 4 июля 2019
- Уэдделл-Уэдельсбург М. Почему ваш начальник ведет себя отвратительно / Harvard Business Review Россия, 23 апреля 2019
- Шварц Т. Чему не учат руководителей / Harvard Business Review Россия, 25 апреля 2019
- Грегерсен Х. Идеальный штурм / Harvard Business Review Россия, 10 мая 2018
- Акар О., Дейхманн Д. Дорого или бесплатно: сколько стоят полезные идеи для бизнеса / Harvard Business Review Россия, 17 мая 2019
- Кетс де Врис М. Зловещий культ или культура / Harvard Business Review Россия, 24 мая 2019
- Мирон-Спектор Э., Вашди Д.Р., Амабиле Т., Холцманн В. Есть идея: как повысить креативность сотрудников / Harvard Business Review Россия, 9 июля 2018
- Сондерс Э.Г. «Еще одна мысль!»: что делать, если начальник фонтанирует идеями / Harvard Business Review Россия, 22 ноября 2018
- Кислик Л. Что делать, если ваш начальник витает в облаках / Harvard Business Review Россия, 22 декабря 2017
- Ловрич Д., Чаморро-Премюзик Т. Бойтесь гармонии: что может погубить вашу креативность / Harvard Business Review Россия, 3 июля 2018

Тема 4. Стратегический анализ: внешний стратегический аудит (26 час.)

PESTEL-анализ. Цифровизация как ключевой фактор деловой среды. Особенности конкуренции в условиях цифровизации. Сетевой эффект как новый двигатель экономики: от эффекта масштаба производства (в экономике предложения) к эффекту масштаба спроса - сетевому эффекту (в цифровой экономике). Конкурентная среда в условиях развития компаний-платформ. Отличия «платформенных» компаний от традиционных («линейных»): от контроля ресурсов к их координации; от внутренней оптимизации к взаимодействию с внешними сторонами; от потребительской ценности к ценности экосистемы. Влияние сетевых эффектов на конкурентные преимущества. Быстрый форсайт как инструмент прогнозирования трендов развития деловой среды.

Новые возможности персонализации предложений товаров и услуг. «Малые данные», получаемые от потребителей новыми способами. Трансформация способов создания ценности в цифровую эпоху. Взаимозависимые сети партнеров. Примеры успешного цифрового преобразования (General Electric). Три этапа цифровизации. Вызовы, стимулирующие переход компаний от «лоскутной» цифровизации к трансформации бизнес-модели. Зависимость сетевых эффектов от типа сетей. Свойства сетей, которые влияют на конкурентоспособность платформы: кластеризация, множественные подключения (пример райдшеринга). Сокращение жизненного цикла цифровых компаний. Упрощение и ускорение копирования конкурентного преимущества в условиях цифровизации.

Этапы и методы проведения отраслевого стратегического анализа. Движущие силы и ключевые факторы успеха на отраслевом рынке. Карта стратегических групп.

Ловушка «стратегического упрямства», причины эскалации пристрастия, психологическая и социологическая подоплека неоправданной приверженности прежнему курсу. Рекомендации по снижению риска попадания в ловушку «стратегического упрямства». Существует ли зависимость между характером гендиректора и частотой конкурентных атак на компанию?

Основная литература:

- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации, стр. 95-132.
- Альстайн ван Маршалл, Паркер Джеффри, Чаудари Пол Сангит. Сетевой эффект как новый двигатель экономики / Harvard Business Review Россия, 1 февраля 2017
- Алферов П., Масленников С. Пять сценариев цифровой трансформации / Harvard Business Review Россия, 11 марта 2019
- Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рывок в цифровую экономику / Harvard Business Review Россия, 7 марта 2017
- Кудряшева Е, Филатова Е. Вызов принят: как цифровизация меняет телекоммуникации / Harvard Business Review Россия, 9 февраля 2018
- Фрик У. Баффетт или Маск: о чем на самом деле поспорили два миллиардера / Harvard Business Review Россия, 22 мая 2018
- Фрик У. Lyft в будущее: что ждет райдшеринговые компании / Harvard Business Review Россия, 12 марта 2019
- Выжившие: почему их так мало / Harvard Business Review Россия, 5 апреля 2017
- Фрик Вермюлен, Ниро Сиванатан. Не цепляйтесь за плохую стратегию / Harvard Business Review Россия, 2 августа 2018
- Стратегия | Не провоцируйте конкурентов!, Переговоры | Сила «фантомных якорей» / В поисках идей: июньский выпуск / Harvard Business Review Россия, 4 июня

Тема 5. Стратегический анализ: внутренний стратегический аудит (14 час.)

Трансформация бизнес-процессов в условиях цифровизации. Многофункциональные команды для решения нестандартных задач, усиление интеллектуального характера работы. Поддержка не только индивидуальной, но и командной эффективности. Типичные препятствия трансформации бизнес-процессов в российских крупных промышленных компаниях. Ключевые компетенции как внутренний ресурс. Корпоративная культура, поддерживающая «управленческую смелость» (способность осознанно рисковать и предлагать нестандартные решения), как драйвер трансформации бизнес-процессов. Critical friends - сотрудники высшего звена, в чьи обязанности входит критиковать все, что происходит в компании (пример компании «Северсталь»).

Цепочка ценности (Value Chain) как система взаимосвязанных процессов, направленных на создание организацией потребительской ценности. Взаимосвязь управления цепочками ценности организации и управления деловыми процессами на основе системы менеджмента качества. Отраслевая цепочка ценности. Стратегии вертикальной интеграции и аутсорсинг. Бэнчмаркинг и управленческий учет как инструменты внутреннего стратегического аудита. Девятиклеточная матрица SWOT-анализа как инструмент разработки стратегических инициатив.

Основная литература:

- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании, стр. 133-163.
- Диксон М. Человек против бота / Harvard Business Review Россия, 14 января 2019
- Бостанов Р. Они не танцуют: почему не все компании в России быстрые и успешные / Harvard Business Review Россия, 16 мая 2019

Тема 6. Стратегии диверсификации (16 час.)

Анализ кейса реструктуризация бизнеса Google путем создания холдинга Alphabet. Определение типа и способов диверсификации. Родственная диверсификация. Стратегические соответствия цепочек ценностей. Неродственная диверсификация, ее преимущества и недостатки. Эффект экономии на масштабах деятельности (economies of scope). Основные способы осуществления диверсификации (и вертикальной интеграции). Создание многоуровневых компаний и систем корпоративных связей. Концерн, холдинг, консорциум, система кейрецу, стратегические союзы. Слияния и приобретения (M&A). Портфельный анализ как метод оптимизации хозяйственного портфеля диверсифицированной организации.

Основная литература:

- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 9. Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании, Глава 10. Оценка стратегий диверсифицированной компании, стр. 289-346.

Тема 7. Бизнес-модель как инструмент операционализации стратегии (24 час.)

Стратегия и бизнес-модель: соотношение понятий. Шаблон бизнес-модели по Остервальдеру. Бесплатность как прием обновления бизнес-модели. Три уровня переосмысления бизнеса, степени инновационности бизнес-модели: «голубое озеро», «голубое море», «голубой океан». Аналогия с моделью трех горизонтов. Принципы построения бизнес-моделей согласно концепции стратегии «голубого океана». Модель четырех действий. Стратегическая канва. «Команды по поиску подрывов» для разработки новых бизнес-моделей (пример компании Bosch Group). Уберизация бизнес-моделей. Платформенные модели.

Основная литература:

- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 7. Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики, стр. 235-257.
- Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора (Пер. С англ. – 5-е изд.) – М.: Альпина Паблишер, 2015.
- Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана.- М.: Издательство ГИППО, 2010.
- Чернозатонская Е. «Я призываю думать не только о голубых океанах» / Harvard Business Review Россия, 26 декабря 2016
- Бланк С. Иллюзия трех горизонтов / Harvard Business Review Россия, 8 февраля 2019

- Аббош О., Савич В., Мур М. Как поступают успешные инноваторы / Harvard Business Review Россия, 1 апреля 2019
- Смит М., Теланг Р. Почему Hulu проиграл / Harvard Business Review Россия, 13 мая 2019

Тема 8. Анализ историй стратегических успехов и провалов (24 час.)

Работа в минигруппах по обобщению информации (различные открытые источники по выбору студентов) об историях стратегических успехов и стратегических провалов компаний из различных отраслей и сфер, выявление и анализ факторов и трендов, обусловивших соответствующий результат стратегического управления компанией.

Тема 9. Встречи-дискуссии с менеджерами-практиками, вовлеченными в процесс разработки и реализации стратегии компании (24 час.)

Обсуждение с приглашенными менеджерами-практиками особенностей стратегического управления в их компаниях. Студенты разрабатывают формат интервью и обобщают полученные знания в виде презентации. Оценивание работ методом peer review (перекрестное рецензирование).

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009 – 928 с. *(или более поздние издания)*

Дополнительная литература:

1. Аббош О., Савич В., Мур М. Как поступают успешные инноваторы / Harvard Business Review Россия, 1 апреля 2019
2. Акар О., Дейхманн Д. Дорого или бесплатно: сколько стоят полезные идеи для бизнеса / Harvard Business Review Россия, 17 мая 2019
3. Алферов П., Масленников С. Пять сценариев цифровой трансформации / Harvard Business Review Россия, 11 марта 2019
4. Альстайн ван Маршалл, Паркер Джеффри, Чаудари Пол Сангит. Сетевой эффект как новый двигатель экономики / Harvard Business Review Россия, 1 февраля 2017
5. Банги С. Пять мифов о стратегии / Harvard Business Review Россия, 24 июня 2019
6. Бланк С. Иллюзия трех горизонтов / Harvard Business Review Россия, 8 февраля 2019
7. Бостанов Р. Они не танцуют: почему не все компании в России быстрые и успешные / Harvard Business Review Россия, 16 мая 2019
8. Верганти Р. Два урока для Тима Кука / Harvard Business Review Россия, 4 июля 2019
9. Выжившие: почему их так мало / Harvard Business Review Россия, 5 апреля 2017
10. Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile / Harvard Business Review Россия, 7 марта 2019
11. Греггерсен Х. Идеальный штурм / Harvard Business Review Россия, 10 мая 2018
12. Грот Д. Как не нужно ставить цели / Harvard Business Review Россия, 9 января 2019
13. Ди Фиоре А. Agile по плану / Harvard Business Review Россия, 12 октября 2018
14. Диксон М. Человек против бота / Harvard Business Review Россия, 14 января 2019

15. Кетс де Врис М. Зловещий культ или культура / Harvard Business Review Россия, 24 мая 2019
16. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана.- М.: Издательство ГИППО, 2010.
17. Кислик Л. Что делать, если ваш начальник витает в облаках / Harvard Business Review Россия, 22 декабря 2017
18. Кудряшева Е, Филатова Е. Вызов принят: как цифровизация меняет телекоммуникации / Harvard Business Review Россия, 9 февраля 2018
19. Ловрич Д., Чаморро-Премузик Т. Бойтесь гармонии: что может погубить вашу креативность / Harvard Business Review Россия, 3 июля 2018
20. Майкоски Б. Новая миссия: зачем производитель обуви TOMS начал продавать кофе / Harvard Business Review Россия, 11 октября 2016
21. Макгрегор Л., Доши Н. Почему внедрение Agile заканчивается провалом / Harvard Business Review Россия, 10 декабря 2018
22. Мирон-Спектор Э., Важди Д.Р., Амабиле Т., Холцманн В. Есть идея: как повысить креативность сотрудников / Harvard Business Review Россия, 9 июля 2018
23. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора (Пер. С англ. – 5-е изд.) – М.: Альпина Паблишер, 2015.
24. Ривз М., Розелинда Торрес Р., Хассан Ф. Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно / Harvard Business Review Россия, 26 октября 2017
25. Салливан Дж. Как найти хорошего стратега / Harvard Business Review Россия, 26 января 2017
26. Смит М., Теланг Р. Почему Hulu проиграл / Harvard Business Review Россия, 13 мая 2019
27. Сондерс Э.Г. «Еще одна мысль!»: что делать, если начальник фонтанирует идеями / Harvard Business Review Россия, 22 ноября 2018
28. Стратегия | Не провоцируйте конкурентов!, Переговоры | Сила «фантомных якорей» / В поисках идей: июньский выпуск / Harvard Business Review Россия, 4 июня 2019
29. Уэдделл-Уэдельсборг М. Почему ваш начальник ведет себя отвратительно / Harvard Business Review Россия, 23 апреля 2019
30. Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рынок в цифровую экономику / Harvard Business Review Россия, 7 марта 2017
31. Фрик Вермюлен, Ниро Сиванатан. Не цепляйтесь за плохую стратегию / Harvard Business Review Россия, 2 августа 2018
32. Фрик У. Luft в будущее: что ждет райдшеринговые компании / Harvard Business Review Россия, 12 марта 2019
33. Фрик У. Баффетт или Маск: о чем на самом деле поспорили два миллиардера / Harvard Business Review Россия, 22 мая 2018
34. Чернозатонская Е. «Я призываю думать не только о голубых океанах» / Harvard Business Review Россия, 26 декабря 2016
35. Шварц Т. Чему не учат руководителей / Harvard Business Review Россия, 25 апреля 2019
36. Эмпсон Л. Как быть первым среди равных / Harvard Business Review Россия, 3 июля 2019
37. Энтони С., Мессерер М. Избежать раскола в команде лидеров / Harvard Business Review Россия, 25 апреля 2019
38. Ясин Атес Н., Таракчи М., Порк Дж., ван Книппенберг Д., Гроенен П. Темная сторона визионерства / Harvard Business Review Россия, 12 марта 2019

Базы данных и Интернет-ресурсы

- Портал РБК («РосБизнесКонсалтинг») - www.rbc.ru

- Видео-лекция Майкла Портера «Согласование стратегии и управления проектами» - Michael Porter: Aligning Strategy & Project Management -- www.youtube.com/watch?v=CKcSzH1SvCk
- Видео-презентация «Blue Ocean Strategy Summary» - обобщение выводов концепции стратегии голубого океана - <https://www.youtube.com/watch?v=8cVS7YEW2Fk>
- Видеопрезентации историй стратегических успехов:
 - Видео-презентация истории успеха китайской компании Xiaomi, производящей смартфоны - Xiaomi Success Story - www.youtube.com/watch?v=J3n4yZvOzJs
 - Видео-презентация истории успеха в области электронной коммерции китайской компании Alibaba - Amazon vs Alibaba vs eBay - <https://www.youtube.com/watch?v=OV-JwSC7Jts>
 - Видео-презентация истории успеха компании Zara - How ZARA Took Over The Fashion World - <https://www.youtube.com/watch?v=KyYYRpderXc>
 - Видео-презентация анализа факторов стратегического успеха и провала компании Nokia Rise And Fall Of Nokia | How The Brand Was Attack By Apple iPhone & Android | Startup Stories - www.youtube.com/watch?v=xui1EQgAxo ; The decline of Nokia: Interview with former CEO Olli-Pekka Kallasvuo - www.youtube.com/watch?v=jR5a_DBYSmI
 - Видео-интервью с Индрой Нуйи (экс председателем совета директоров и CEO PepsiCo) Indra Nooyi: Truths from the Top - www.youtube.com/watch?v=AS_THnmaQ7I

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

Формы проведения занятий (контактной работы):

Интерактивные лекции в форме диалога со студентами

Кейс-стади: например, кейс о новом подходе к разработке стратегии в швейцарской телекоммуникационной компании Swisscom с целью нарисовать блок-схему процесса структурированных переговоров и интерактивных практик при выработке стратегических решений в этой компании.

Эссе на тему: Как я понимаю, что такое "Agile по плану".

Практическое задание по выявлению аналогии между спортом и стратегическим менеджментом (приемы конкурентной борьбы, средства достижения успеха, ценности, ...) – привести пример из сферы спорта и обосновать полезный вывод, который можно сделать менеджерам применительно к практике разработки и реализации стратегии (работа в минигруппах).

Групповая работа по применению метода быстрого форсайта с целью прогнозирования ключевых трендов деловой среды в условиях цифровизации экономики.

Встречи-дискуссии с представителями российских и зарубежных компаний - обсуждение с приглашенными менеджерами-практиками особенностей стратегического управления в их компаниях; студенты разрабатывают формат интервью и обобщают полученные знания в виде презентации. Оценивание работ методом peer review (перекрестное рецензирование).

Выполнение проекта (работа в минигруппах) по проведению отраслевого стратегического анализа.

Выполнение проекта (работа в минигруппах) по разработке инновационной бизнес-модели – на базе существующей бизнес-модели (ее формализация по шаблону Остервальдера) разработка предложений по включению элементов «бесплатности», радикальному обновлению на основе принципов концепции голубого океана.

Креативные кейсы - анализ историй стратегических успехов и провалов (кейсы разрабатываются студентами на основе открытых источников).

Формы самостоятельной работы студентов:

- Чтение основной и рекомендованной литературы.
- Поиск открытых источников информации для выполнения проектов, обобщение и систематизация собранных данных с целью применения рекомендованных на занятиях методов и получения соответствующих аналитических выводов (например, проект по проведению отраслевого стратегического анализа, проект по разработке инновационной бизнес-модели, анализ историй стратегических успехов и провалов, участие в форсайт сессии).
- Написание эссе (например, эссе на тему: Как я понимаю, что такое "Agile по плану").
- Подготовка к обсуждению кейсов – знакомство с предложенными материалами, поиск возможных ответов на поставленные вопросы.
- Знакомство с результатами работ других студентов в случае применения метода peer review - перекрестного рецензирования (например, в случае оценивания работ других студентов, в которых обобщаются выводы по итогам встреч-дискуссий с представителями российских и зарубежных компаний).

8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
<p>(ОПК3.РОЗ-01) Знать особенности стратегического процесса в условиях цифровизации, отличительные черты гибкого планирования</p> <p>(ОПК3.РОУ-01) Уметь применять методы разработки стратегических инициатив</p> <p>(ПК3.РОУ-02) Уметь применять методы операционализации стратегии на основе построения бизнес-моделей</p>	<p>- Участие в обсуждении кейсов (кейс-стади), включая: анализ кейса компании Swisscom “Избежать раскола в команде лидеров”; кейса “Темная сторона визионерства”; кейса “Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile”.</p> <p>- Эссе на тему: Как я понимаю, что такое "Agile по плану".</p> <p>- Участие в проекте по разработке инновационной бизнес-модели.</p>
<p>(ПК3.РОЗ-01) Знать методы проведения стратегического анализа</p> <p>(ПК3.РОУ-01) Уметь применять инструменты внешнего и внутреннего стратегического аудита</p>	<p>- Работа по проведению PESTEL-анализа деловой среды в условиях цифровизации на основе метода быстрого форсайта.</p> <p>- Участие в проекте по проведению отраслевого стратегического анализа и разработке стратегических инициатив на основе SWOT-анализа.</p>
<p>(ПК1.РОЗ-01) Знать подходы к стимулированию креативного, творческого мышления при разработке стратегии</p> <p>(ПК1.РОУ-01) Уметь применять в управленческой практике приёмы по развитию рефлексивного мышления у</p>	<p>- Участие в мозговом штурме для генерирования оригинальных вопросов, которые могут породить новаторские идеи – метод MIT «шквал вопросов».</p> <p>- Работа по выявлению аналогии между спортом и стратегическим менеджментом</p>

менеджеров	
(ПК1.РОУ-02) Уметь анализировать истории стратегических успехов и провалов	- Участие в работе мини групп по обобщению информации об историях стратегических успехов и стратегических провалах компаний из различных отраслей и сфер, выявление и анализ факторов и трендов, обусловивших соответствующий результат стратегического управления компанией.
(ПК1.РОУ-03) Уметь выявлять ключевые факторы успеха	

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства)	Баллы
- Участие в обсуждении кейсов (кейс-стади), включая: анализ кейса компании Swisscom “Избежать раскола в команде лидеров”; кейса “Темная сторона визионерства”; кейса “Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile”. - Эссе на тему: Как я понимаю, что такое "Agile по плану".	40
- Участие в проекте по разработке инновационной бизнес-модели.	50
- Работа по проведению PESTEL-анализа деловой среды в условиях цифровизации на основе метода быстрого форсайта. - Участие в проекте по проведению отраслевого стратегического анализа и разработке стратегических инициатив на основе SWOT-анализа.	55
- Участие в мозговом штурме для генерирования оригинальных вопросов, которые могут породить новаторские идеи – метод MIT «шквал вопросов».	20
- Работа по выявлению аналогии между спортом и стратегическим менеджментом	30
- Участие в работе мини групп по обобщению информации об историях стратегических успехов и стратегических провалов компаний из различных отраслей и сфер, выявление и анализ факторов и трендов, обусловивших соответствующий результат стратегического управления компанией.	55
ИТОГО	250

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	213	250
<i>Хорошо</i>	163	212
<i>Удовлетворительно</i>	100	162
<i>Неудовлетворительно</i>	0	99

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие технические средства обучения:

- LMS on.econ для размещения материалов дисциплины и интерактивного онлайн взаимодействия со студентами
- мультимедийный класс

- доска с маркерами
- стикеры, магниты для проведения форсайт сессий
- флипчарт (желательно)

Автор(ы) программы: _____ **Молчанова Ольга Петровна**

(подпись, расшифровка подписи)