**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

|  |
| --- |
| «УТВЕРЖДАЮ»декан экономического факультета МГУпрофессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А.Аузан«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 год |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

#### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Уровень высшего образования:**

МАГИСТРАТУРА

**Направление подготовки:**

38.04.02. МЕНЕДЖМЕНТ

**Форма обучения:**

ОЧНАЯ

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

*Учебно-методической комиссией экономического факультета*

(протокол №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, дата)

Москва 2021

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: 2021 и последующие

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

Статус дисциплины: *обязательная*

Триместр: 1 триместр

1. **Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины**

*Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах:*

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

*При определении результатов обучения разработчик РПД ориентируется на компетенции и образовательные результаты, определенные магистерской программы, в рамках реализуется учебная дисциплина.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компетенции выпускников (коды)** | **Индикаторы (показатели) достижения компетенций** | **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями** |
| ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | ОПК-4.И-1. Организует проектную и процессную деятельность с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыковОПК-4.И-2. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности организации | ОПК-4.И-1.У-1. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью, применяя современные управленческие практики, а также лидерские и коммуникативные навыкиОПК-4.И-2.У-1. Умеет определять перспективные направления инновационной деятельности и разрабатывает стратегии их развития |
| ПК-13. Способен планировать, организовывать и управлять предпринимательской деятельностью | ПК-13.И-1. Разрабатывает и внедряет стратегии предпринимательской деятельности | ПК-13.И-2.У-1. Умеет оценивать факторы внешней и внутренней среды, их влияние на условия и результаты предпринимательской деятельности |
| МПК-2. Способен организовывать новые предпринимательские структуры и разрабатывать стратегии их поведения на различных рынках | МПК-2.И-2. Разрабатывает стратегии поведения предпринимательских структур на различных рынках с учётом существующих и потенциальных рисков, принимая наиболее рациональные и эффективные решения | МПК-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывает стратегии организации с учётом существующих и потенциальных рисков, принимая наиболее рациональные и эффективные решения |
| МПК-4. Способен оценивать результаты реализации стратегий и проектов, проводить аналитические исследования и осуществлять консультационную деятельность в сфере актуальных проблем управления развитием бизнеса на основе анализа данных | МПК-4.И-1. Оценивает результаты реализации стратегий и проектов, в том числе применяя наиболее подходящие методы анализа данных | МПК-4.И-1.У-2. Умеет критически оценивать результаты реализации стратегий и проектов при помощи количественных и качественных методов анализа данных |

1. **Объем дисциплины по видам занятий**

Объем дисциплины составляет \_3\_ зачетных единицы: \_108\_ академических часов, в том числе \_52\_ академических часа составляет контактная работа с преподавателем, \_56\_ академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

1. **Формат обучения:** очная, c использованием обучающей среды On.Econ
2. **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДЫ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название раздела/темы** | Всего,часы | **В том числе** |
| Контактная работа с преподавателем | Самостоятельная работа магистранта, часы |
| Семинары, часы | Групповая, часы | Индивидуальная, часы |
| Тема 1. Понятие стратегии, особенности стратегического процесса, базовые основы бизнес-моделирования | 12 | 4 | — | 4 | 4 |
| Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации | 14 | 4 | 4 | — | 6 |
| Тема 3. Ресурсный подход к формированию стратегии | 14 | 4 | 4 | — | 6 |
| Тема 4. Стратегический анализ: внешний и внутренний аудит | 14 | 4 | — | 4 | 6 |
| Тема 5. Стратегии корпоративного уровня | 26 | 8 | — | 8 | 10 |
| Текущая аттестация:*Анализ отчетных данных по деятельности предпринимательских проектов, разбор домашних работ* | 24 | — | — | — | 24 |
| Промежуточная аттестация:*Презентация и анализ итоговых отчетных данных по деятельности предпринимательских проектов* | 4 | 4 | — | — | — |
| **Всего** | **108** | **28** | **8** | **16** | **56** |

**Краткое содержание тем дисциплины**

**Тема 1. Понятие стратегии, особенности стратегического процесса, базовые основы бизнес-моделирования**

Формирование миссии организации: понятие, носители интересов, факторы выработки миссии, цели формулирования миссии, проблемы при определении будущего в корпорациях.

Формирование целей организации: понятие и классификации, области установления, иерархия целей, этапы разработки, требования к целям. Метод SMART. Примеры целевых показателей.

Система управления по целям. Зачем и кому нужна система управления по целям.

Базовые основы бизнес-моделирования. Формализация бизнес-модели: подход А.Остервальдера и анализ внешней среды организации.

Основная литература:

* Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-у 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

Тема 2. **Внешняя и внутренняя среда организации**

Характеристика внешней среды функционирования компании. Основные факторы внешней среды, их влияние на разработку стратегии компании. Инструменты **анализа** внешней среды организации.

Характеристика внутренней среды функционирования компании: цели, ресурсы и компетенции, структуры и системы. Инструменты **анализа** внутренней среды организации.

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

**Тема 3. Ресурсный подход к формированию стратегии**

Ресурсный подход к формированию стратегии. Связь между ресурсами, компетенциями и стратегией.

Инструменты **анализа** внешней среды организации: 5 Сил Портера, PESTEL-анализ. Цели, возможности и ограничения по применению.

Инструменты **анализа** внутренней среды организации: модели *VRIO*, SWOT Цели, возможности и ограничения по применению.

Ресурсный подход к стратегическому анализу.

Основная литература:

* Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-у издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – Глава 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании, стр. 133-163.
* 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

**Тема 4. Стратегический анализ: внешний и внутренний аудит**

Базовые конкурентные стратегии М.Портера: виды, основные характеристики, критика модели конкурентных стратегий М. Портера.

Стратегия лидерства по издержкам: сущность, характеристики, применяемые методы, примеры.

Стратегия дифференциации: сущность, характеристики, применяемые методы, примеры.

Cтратегия фокусирования: сущность, характеристики, применяемые методы, типы, примеры.

 Модель корпоративной стратегии “Стратегические часы Боумана”: предпосылки модели, типы, критерии выбора.

Матрица Ансоффа: сущность, характеристики, применяемые стратегии, примеры.

Классификации стратегий на основе отраслевых и фирменных отличий.

Cтратегии по степени активности: сущность, типы, характеристики, примеры.

Стратегия голубого океана: сущность, характеристики, этапы разработки, примеры.

Основная литература:

* Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-у 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

**Тема 5. Стратегии корпоративного уровня**

Стратегии корпоративного уровня: понятие, ключевые вопросы формирования, элементы формирования.

Вертикальная интеграция: сущность, понятие, структура вертикальных рынков.

Стратегия диверсификации: понятие, сущность, типы синергии при объединении бизнесов. Эволюция взглядов на диверсификацию.

Методы формирования корпоративного портфеля

(матрица BCG ▪ матрица GE/McKinsey ▪ матрица SHELL / DPM ▪ матрица ADL ▪ матрица ключевых компетенций)

Основная литература:

* Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-у 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.
1. **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Шкала оценивания результатов (баллы) по дисциплине:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результаты обучения по дисциплине**  | **Виды оценочных средств** |
| (М.УК-3.Ум.2) Уметь анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности, и определять меры социальной и этической ответственности за принятые решения(М.ОПК-3.Зн.2) Знать актуальные проблемы и тенденции развития соответствующей научной области(М.СПК-4.Ум.1) Уметь оценивать эффективность деятельности подразделения, организации и групп (команд) сотрудников | Тест на оценку текущего уровня |
| (М.ОПК-4.Зн.1) Знать методы оценки внутренней и внешней среды организации(М.ПК-1.Ум.1) Уметь использовать инструменты управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями(М.ПК-1.Ум.2) Уметь адаптировать методы управления к специфике организаций, подразделений, проектов и сетей | Тест на оценку текущего уровня |
| (М.УК-3.Ум.2) Уметь анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности, и определять меры социальной и этической ответственности за принятые решения(М.ПК-4.Ум.2) Уметь готовить аналитические отчёты по результатам прикладных исследований(М.ПК-5.Ум.1) Уметь проводить анализ конкурентной среды для принятия стратегических решений | Тест на оценку текущего уровня |

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды оценочных средств** | **Баллы** |
| Работа в классе: 2-5 занятие. Моделирование и разработка стратегии предпримательского проекта | 50 |
| Итоговые презентации проектов | 30 |
| Промежуточное тестирование | 40 |
| Итоговая работа: тест | 30 |

**Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оценка** | **Минимальное количество баллов** | **Максимальное количество баллов** |
| *Отлично*  | 127,5 | 150 |
| *Хорошо*  | 97,5 | 127,4 |
| *Удовлетворительно*  | 60 | 97,4 |
| *Неудовлетворительно*  | 0 | 59 |

**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».

**Основная литература:**

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

**Дополнительная литература:**

1. Гибкий Microsoft: как знаменитая корпорация использует Agile / Harvard Business Review Россия, 7 марта 2019
2. Ди Фиоре А. Agile по плану / Harvard Business Review Россия, 12 октября 2018
3. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана.- М.: Издательство ГИППО, 2010.
4. Макгрегор Л., Доши Н. Почему внедрение Agile заканчивается провалом / Harvard Business Review Россия, 10 декабря 2018
5. Мирон-Спектор Э., Вашди Д.Р., Амабиле Т., Холцманн В. Есть идея: как повысить креативность сотрудников / Harvard Business Review Россия, 9 июля 2018
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора (Пер. С англ. – 5-е изд.) – М.: Альпина Паблишер, 2015.
7. Ривз М.,, Розелинда Торрес Р., Хассан Ф. Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно / Harvard Business Review Россия, 26 октября 2017
8. Салливан Дж. Как найти хорошего стратега / Harvard Business Review Россия, 26 января 2017
9. Фрик Вермюлен, Ниро Сиванатан. Не цепляйтесь за плохую стратегию / Harvard Business Review Россия, 2 августа 2018
10. Эмпсон Л. Как быть первым среди равных / Harvard Business Review Россия, 3 июля 2019
11. Энтони С., Мессерер М. Избежать раскола в команде лидеров / Harvard Business Review Россия, 25 апреля 2019

**Базы данных и Интернет-ресурсы**

* Портал РБК («РосБизнесКонсалтинг») - [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
* Видео-лекция Майкла Портера «Согласование стратегии и управления проектами» - Michael Porter: Aligning Strategy & Project Management –- [www.youtube.com/watch?v=CKcSzH1SvCk](http://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>

**Типовые задания***,* **методические рекомендации по их подготовке и требования к их выполнению:**

**Билет № 1**

Формирование миссии организации: понятие, носители интересов, факторы выработки миссии, цели формулирования миссии, проблемы при определении будущего в корпорациях.

Характеристика внешней среды функционирования компании. Основные факторы внешней среды, их влияние на разработку стратегии компании. Инструменты анализа внешней среды организации.

Стратегии корпоративного уровня: понятие, ключевые вопросы формирования, элементы формирования.

**Билет № 2**

Формирование целей организации: понятие и классификации, области установления, иерархия целей, этапы разработки, требования к целям. Метод SMART. Примеры целевых показателей. Система управления по целям.

Характеристика внутренней среды функционирования компании: цели, ресурсы и компетенции, структуры и системы. Инструменты анализа внутренней среды организации.

Матрица Ансоффа: сущность, характеристики, применяемые стратегии, примеры.

**Билет № 3**

Ресурсный подход к стратегическому анализу.

Методы формирования корпоративного портфеля

Базовые конкурентные стратегии М. Портера: виды, основные характеристики, критика модели конкурентных стратегий М. Портера.

**8.5. Описание материально-технической базы**

Мультимедийный класс, оборудованный проектором

Компьютерные программы 1. MICROSOFT Word; 2. MICROSOFT PowerPoint; 3. ADOBE READER; 4. MICROSOFT Excel.

1. **ЯЗЫК ПРЕПОДАВАНИЯ:** русский
2. **ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:** Суслова И.П.
3. **АВТОР ПРОГРАММЫ:** Суслова И.П.