

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
М.В.ЛОМОНОСОВА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан экономического факультета МГУ

профессор _____ А.А.Аузан

«___» _____ 2026 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 2026

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: 2026 и последующие.

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

Статус дисциплины: *обязательная*

Триместр: 1

2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в процессе предыдущего обучения

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 |
|--|--|--|
| <p>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности</p> | <p>УК-1.И-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p> | <p>УК-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения</p> |
| | | <p>УК-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов</p> |
| | | <p>УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации</p> |
| | <p>УК-1.И-2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации</p> | <p>УК-1.И-2.У-1. Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников</p> |
| | | <p>УК-1.И-2.У-2. Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта</p> |
| | | <p>УК-1.И-2.У-3. Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>УК-1.И-3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них</p> | <p>УК-1.И-3.У-1. Умеет осуществить и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, понимая преимущества и недостатки выбранной стратегии</p> |
| <p>ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p> | <p>ОПК-1.И-1. Применяет инновационные подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач</p> | <p>ОПК-1.И-1.3-1. Знает положения и модели экономической, организационной и управленческой теории (на продвинутом уровне) и особенности их применения в сфере своей профессиональной деятельности</p> |
| | <p>ОПК-1.И-2. Проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач</p> | <p>ОПК-1.И-1.3-2. Знает границы применения инновационных подходов и моделей экономической, организационной и управленческой теорий</p> |
| <p>ОПК-2. 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</p> | <p>ОПК-2.И-1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа</p> | <p>ОПК-1.И-1.У-1. Умеет обоснованно применять теоретические модели и инновационные подходы для решения профессиональных задач</p> |
| | <p>ОПК-2.И-2. Использует интеллектуальные</p> | <p>ОПК-1.И-2.3-1. Знает современные практики управления</p> |
| | | <p>ОПК-1.И-2.У-1. Умеет критически оценивать и обоснованно применять лучшие практики управления в сфере своей профессиональной деятельности</p> |
| | | <p>ОПК-2.И-1.3-1. Знает основные источники и методы поиска и сбора информации</p> |
| | | <p>ОПК-2.И-1.У-1. Умеет грамотно использовать продвинутые методы анализа данных согласно поставленной исследовательской или управленческой задаче</p> |
| | | <p>ОПК-2.И-2.У-1. Умеет пользоваться</p> |

| | | |
|---|---|--|
| и исследовательских задач | информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач | информационно-аналитическими системами, находить и анализировать необходимую информацию в соответствии с решаемой задачей |
| ПК-7. Способен оценить потребности организации в информации, готовить аналитические материалы для экспертизы управленческих процессов | ПК-7.И-1. Проводит анализ потребности организации в информации | ПК-7.И-1.3-1. Знает цели и задачи информационного менеджмента, причины возникновения информационных потребностей, методы изучения информационных потребностей |
| | | ПК-7.И-1.У-1. Умеет анализировать информационные потребности и определять запросы организации в информационно-аналитическом обеспечении |
| | | ПК-7.И-2.У-2. Умеет готовить материалы, раскрывающие потребности организации в информации для экспертизы управленческих процессов |
| ПК-10. Способен выполнять консалтинговые управленческие проекты | ПК-10.И-1. Проводит консалтинговые исследования | ПК-10.И-1.3-1. Знает основные технологии и методы проведения консалтинговых исследований |
| | | ПК-10.И-1.У-1. Умеет корректно выбирать и применять методы и инструменты для разработки решений сформулированных управленческих проблем |
| ПК-11. Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней | ПК-11.И-1. Проводит анализ факторов внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом | ПК-11.И-1.У-1. Умеет собирать и обрабатывать необходимую информацию для проведения анализа внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом |
| | ПК-11.И-2. Разрабатывает модели и | ПК-11.И-2.У-1. Умеет использовать основные |

| | | |
|---|--|--|
| среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом | алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих решений | методы анализа и моделирования управленческих решений в условиях неопределённости и недостаточности информации |
| | | ПК-11.И-2.У-2. Умеет разрабатывать и обосновывать эффективные организационно-управленческие решения с учётом требований внешней и внутренней среды |
| ПК-13. Способен планировать, организовывать и управлять предпринимательской деятельностью | ПК-13.И-1. Разрабатывает и внедряет стратегии предпринимательской деятельности | ПК-13.И-1.З-1. Знает основные принципы, условия, виды и формы осуществления предпринимательской деятельности |
| | | ПК-13.И-2.У-1. Умеет оценивать факторы внешней и внутренней среды, их влияние на условия и результаты предпринимательской деятельности |
| | | ПК-13.И-2.У-2. Умеет управлять ресурсным обеспечением предпринимательской деятельности |

4. 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.

5. **Формат обучения** очная, с использованием обучающей среды On.Econ.

<https://on.econ.msu.ru/>

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), | Всего (часы) | В том числе | |
|---|--------------|-------------------|-------------------------------------|
| | | Контактная работа | Самостоятельная работа обучающегося |

| Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) | | (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы | | | | Виды самостоятельной работы, часы | | |
|--|-----|---|------------------------|-----------------------------|-------|--|--------------------------|-------|
| | | Занятия семинарского типа | Групповые консультации | Индивидуальные консультации | Всего | Домашнее задание (практические задания, кейсы) | Итоговый проект (защита) | Всего |
| Тема 1. Введение в стратегический менеджмент: сущность и принципы, эволюция подходов, специфика для инновационных организаций. | 12 | 4 | 4 | - | 8 | 2 | 2 | 4 |
| Тема 2. Стратегический образ и архитектура организации: понятие, элементы, принципы формирования | 16 | 4 | 4 | - | 8 | 4 | 4 | 8 |
| Тема 3. Стратегический анализ внешнего контекста организации. | 18 | 4 | | 4 | 8 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 4. Стратегический анализ внутреннего состояния организации. | 18 | 4 | | 4 | 8 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 5. Формирование стратегии организации. | 18 | 4 | | 4 | 8 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 6. Управление реализацией стратегии. | 14 | 4 | 4 | - | 8 | 2 | 4 | 6 |
| Промежуточная аттестация: защита групповых проектов и индивидуальная письменная работа | | | 4 | | | | 8 | |
| Итого | 108 | | | 52 | | | 56 | |

Краткое содержание тем дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент: сущность и принципы, эволюция подходов, специфика для инновационных организаций.

Понятие стратегии и её ценность для организации. Стратегический менеджмент как научная и управленческая дисциплины: роль, принципы, эволюция. Школы стратегического менеджмента: ключевые принципы и подходы, управленческие фокусы. Специфика стратегического менеджмента для инновационных организаций.

Основная литература:

1. Грант Р. Современный стратегический анализ - М.: Питер, 2018. - 688 с.
2. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия - М.: МИФ, 2014. - 448 с.
3. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с.

Дополнительная литература:

1. Фридман Л. Стратегия. Война, политика, бизнес - М.: Дело, 2018. - 736 с.
2. Портер М. Что такое стратегия? // Harvard Business Review. - 1996. - Nov-Dec.
3. Чендлер А. Стратегия и структура - М.: Дело, 1962. - 463 с.
4. Константинов Г.Н. Стратегическое мышление - М.: Дело, 2012. - 256 с.
5. Лафли А.Дж., Мартин Р. Играя, чтобы победить - М.: МИФ, 2014. - 304 с.
6. Генри Минцберг. Управление: природа и структура организаций.
7. Пизано Г. Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation - PublicAffairs, 2019. - 256 с.

Тема 2. Стратегический образ и архитектура организации: понятие, элементы, принципы формирования.

Ядро и уровни стратегической архитектуры организации. Стратегический образ организации: миссия, видение и ценности. Стратегические развилки, цели, фокусы и ограничения, драйверы, гипотезы. Карта стейкхолдеров стратегии в компании. Стратегический цикл в организации. Подходы к стратегии в зависимости от стадии развития компаний и специфики индустрий. Бизнес-модель как стратегический выбор.

Основная литература:

1. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно - М.: МИФ, 2017. - 368 с.
2. Румельт Р. Взлом стратегии - М.: МИФ, 2023. - 368 с.
3. Лафли А.Дж., Мартин Р. Играя, чтобы победить - М.: МИФ, 2014. - 304 с.

Дополнительная литература:

1. Рейнор М. Парадокс стратегии - М.: Бест Бизнес Букс, 2008. - 336 с.
2. Остервальдер А. и др. Непобедимая компания - М.: Альпина Паблишер, 2021. - 352 с.
3. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее - М.: Олимп-Бизнес, 2014. - 288 с.
4. Эдманс А. Grow the Pie - Cambridge University Press, 2020. - 394 с.

Тема 3. Стратегический анализ внешнего контекста организации.

Стратегический анализ макроситуации: цели, принципы, фреймворки. Отраслевой, конкурентный и клиентский анализ. Бенчмаркинг и лучшие практики. Ключевые факторы успеха. Идентификация и анализ стратегических рисков. ИИ как инструмент стратега: возможности и ограничения.

Основная литература:

1. Портер М. Конкурентная стратегия - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
2. Шварц П. Искусство долгосрочного мышления - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 272 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ - М.: Питер, 2018. - 688 с. Гл. 3-4.

Дополнительная литература:

1. Тетлок Ф., Гарднер Д. Суперпрогнозисты - М.: АСТ, 2016. - 384 с.
2. Дьюк Э. Думай как игрок - М.: МИФ, 2019. - 320 с.
3. Далио Р. Принципы изменения мирового порядка - М.: КоЛибри, 2022. - 576 с.
4. Иансити М., Лахани К. Конкуренция в эпоху искусственного интеллекта - М.: МИФ, 2021. - 320 с.
5. Хелмер Х. 7 Powers: The Foundations of Business Strategy - Deep Strategy, 2016. - 200 с.
6. Брэдли К., Хирт М., Смит С. Strategy Beyond the Hockey Stick - Wiley/McKinsey, 2018. - 272 с.
7. Шумейкер П. Advanced Introduction to Scenario Planning - Edward Elgar, 2022. - 160 с.
8. Рамирез Р., Уилкинсон А. Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach - Oxford University Press, 2016. - 256 с.

Тема 4. Стратегический анализ внутреннего состояния организации.

Цели, принципы и элементы стратегического анализа внутреннего состояния организации. Цепочка создания стоимости. Конкурентное положение. Ресурсный подход: виды ресурсов, компетенции, VRIO-анализ. Динамические способности. Организационная модель и анализ функциональных блоков организации. Интегральная оценка стратегического потенциала. Фреймворки синтеза внешнего и внутреннего анализа.

Основная литература:

1. Грант Р. Современный стратегический анализ - М.: Питер, 2018. - 688 с. Гл. 5-6.
2. Портер М. Конкурентное преимущество - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с. Гл. 2-4.
3. Барни Дж., Хестерли У. Strategic Management and Competitive Advantage - Pearson, 2019. - 384 с.

Дополнительная литература:

1. Тис Д. Dynamic Capabilities and Strategic Management - Oxford University Press, 2009. - 320 с.
2. Рациел И. Метод McKinsey - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 192 с.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке - М.: Питер, 2004. - 512 с.
4. Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору - М.: МИФ, 2013. - 320 с.
5. Прахалад К.К., Хэмел Г. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. - 1990. - May-Jun.
6. Кристенсен К. Дилемма новатора - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с.

Тема 5. Формирование стратегии организации.

Стратегическая система организации: принципы и подходы к роли и процессу с учётом этапа развития организации. Стратегический выбор. Конкурентная стратегия: принципы и подходы к формированию, типы позиционирования. Стратегия в условиях неопределённости, платформенная и экосистемная модели. Подходы и инструменты формирования ключевых элементов стратегии организации. Принципы и инструменты портфельного анализа. Органический и неорганический рост. Стратегический нарратив: формирование и коммуникация для различных уровней организации.

Основная литература:

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия - М.: МИФ, 2014. - 448 с.
2. Лафли А.Дж., Мартин Р. Играя, чтобы победить - М.: МИФ, 2014. - 304 с.
3. Ривз М., Хаанес К., Синха Дж. Your Strategy Needs a Strategy - HBR Press, 2015. - 256 с.

Дополнительная литература:

1. Коллинз Дж. От хорошего к великому - М.: МИФ, 2017. - 320 с.
2. Хелмер Х. 7 Powers: The Foundations of Business Strategy - Deep Strategy, 2016. - 200 с.
3. Брэдли К., Хирт М., Смит С. Strategy Beyond the Hockey Stick - Wiley/McKinsey, 2018. - 272 с.
4. МакГрат Р. Конец конкурентного преимущества - М.: Бизнес Психологи, 2014. - 256 с.
5. Хоффман Р., Йе К. Молниеносное масштабирование - М.: МИФ, 2020. - 320 с.
6. Паркер Дж., Ван Альстайн М., Чаудари С. Платформенная революция - М.: МИФ, 2017. - 368 с.
7. Ким У.Ч., Моборнь Р. Стратегия синего океана - М.: МИФ, 2023. - 336 с.

Тема 6. Управление реализацией стратегии.

Execution gap: почему хорошие стратегии не доходят до реализации. Governance и стратегическая функция в компании. Стратегический цикл: от формулирования к исполнению. Культура как драйвер и барьер реализации стратегии. Управление изменениями. Системы и фреймворки целеполагания: обзор, контекст, методы применения, эффекты. Стратегический мониторинг, review и адаптация, диагностика согласованности.

Основная литература:

1. Боссиди Л., Чаран Р. Execution: Искусство достижения цели - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 328 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей - М.: Олимп-Бизнес, 2019. - 320 с.
3. Дорр Дж. Измерь то, что важно - М.: МИФ, 2019. - 320 с.

Дополнительная литература:

1. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 232 с.
2. Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 320 с.
3. Ленсиони П. Преимущество - М.: МИФ, 2012. - 240 с.
4. Минто Б. Принцип пирамиды Минто - М.: МИФ, 2021. - 272 с.
5. Пфеффер Дж. Власть: почему одни обладают ею, а другие нет - М.: Карьера Пресс, 2010. - 320 с.

7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине

7.1. Примеры оценочных средств:

| Результаты обучения по дисциплине | Виды оценочных средств |
|--|---|
| <p>УК-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения</p> <p>УК-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов</p> <p>УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации</p> <p>УК-1.И-2.У-1. Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников</p> <p>УК-1.И-2.У-2. Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта</p> <p>УК-1.И-2.У-3. Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей</p> <p>УК-1.И-3.У-1. Умеет осуществить и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, понимая преимущества и недостатки выбранной стратегии</p> <p>УК-1.И-3.У-2. Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Представление и защита проекта (групповой).</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |

| | |
|--|---|
| <p>ОПК-1.И-1.3-1. Знает положения и модели экономической, организационной и управленческой теории (на продвинутом уровне) и особенности их применения в сфере своей профессиональной деятельности</p> <p>ОПК-1.И-1.3-2. Знает границы применения инновационных подходов и моделей экономической, организационной и управленческой теорий</p> <p>ОПК-1.И-1.У-1. Умеет обоснованно применять теоретические модели и инновационные подходы для решения профессиональных задач</p> <p>ОПК-1.И-2.3-1. Знает современные практики управления</p> <p>ОПК-1.И-2.У-1. Умеет критически оценивать и обоснованно применять лучшие практики управления в сфере своей профессиональной деятельности</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |
| <p>ОПК-2.И-1.3-1. Знает основные источники и методы поиска и сбора информации</p> <p>ОПК-2.И-1.У-1. Умеет грамотно использовать продвинутые методы анализа данных сообразно поставленной исследовательской или управленческой задаче</p> <p>ОПК-2.И-2.У-1. Умеет пользоваться информационно-аналитическими системами, находить и анализировать необходимую информацию в соответствии с решаемой задачей</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |
| <p>ПК-7.И-1.3-1. Знает цели и задачи информационного менеджмента, причины возникновения информационных потребностей, методы изучения информационных потребностей</p> <p>ПК-7.И-1.У-1. Умеет анализировать информационные потребности и определять запросы организации в информационно-аналитическом обеспечении</p> <p>ПК-7.И-2.У-2. Умеет готовить материалы, раскрывающие потребности организации в информации для экспертизы управленческих процессов</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Представление и защита проекта (групповой).</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |
| <p>ПК-10.И-1.3-1. Знает основные технологии и методы проведения консалтинговых исследований</p> <p>ПК-10.И-1.У-1. Умеет корректно выбирать и применять методы и инструменты для разработки решений сформулированных управленческих проблем</p> <p>ПК-10.И-2.У-1. Умеет представлять результаты консалтинговых исследований в виде рекомендаций</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |

| | |
|--|--|
| <p>ПК-11.И-1.У-1. Умеет собирать и обрабатывать необходимую информацию для проведения анализа внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом</p> <p>ПК-11.И-2.У-1. Умеет использовать основные методы анализа и моделирования управленческих решений в условиях неопределённости и недостаточности информации</p> <p>ПК-11.И-2.У-2. Умеет разрабатывать и обосновывать эффективные организационно-управленческие решения с учётом требований внешней и внутренней среды</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |
| <p>ПК-13.И-1.З-1. Знает основные принципы, условия, виды и формы осуществления предпринимательской деятельности</p> <p>ПК-13.И-2.У-1. Умеет оценивать факторы внешней и внутренней среды, их влияние на условия и результаты предпринимательской деятельности</p> <p>ПК-13.И-2.У-2. Умеет управлять ресурсным обеспечением предпринимательской деятельности</p> | <p>Анализ конкретной ситуации (Кейс-анализ)</p> <p>Разработка, представление и защита индивидуального проекта</p> |

7.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

| Виды оценочных средств | Баллы |
|--|----------------|
| Групповая работа на занятиях (практические задания, кейсы) | max 37,5 |
| Домашнее задание (практические задания, кейсы) | max 37,5 |
| Итоговый проект (защита) | max 45 |
| Экзамен (теоретические вопросы, тестовые вопросы, кейсы) | max 30 |
| Итого | max 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:

Пример тестовых вопросов

1. Подход 5P Минцберга характеризует стратегию как:

- 1) продукт (product), цену (price), продвижение (promotion), местоположение (place)
- 2) решение о позиционировании; решения, связанные с продуктами или услугами; решения, связанные с ценообразованием; решения, связанные с продвижением товаров на рынок; решения, связанные с каналами распределения
- 4) прогнозирование, планирование, поведение, продуктивность, последовательность
- 5) паттерн (шаблон, модель), позицию, перспективу, ловкий прием (маневр), план
- 6) преимущества, поддержка видов бизнесов, выбор потребителей, выбор поставщиков, прибыльность.

2. Как связаны доминантные отраслевые характеристики и стратегические подходы, которые может использовать организация?

- 1) Доминантные отраслевые характеристики отражают те или иные стратегические подходы
- 2) Доминантные отраслевые характеристики являются ограничениями на используемые организацией стратегические подходы
- 3) Стратегические подходы – это способ определения доминантных отраслевых характеристик
- 4) Они никак не связаны, — организация может использовать любые стратегические подходы
- 5) Доминантные отраслевые характеристики являются средством проверки правильности выбранных стратегических подходов

3. Предложение товара/услуги "без излишеств" является стратегией

- 1) горизонтальной интеграции на основе развития продукта;
- 2) дифференциации на основе ценностных инноваций;
- 3) реальной дифференциации на основе дифференциации конструкции, дизайна и упаковки;
- 4) лидерства по издержкам;
- 5) стабилизации на основе одного вида бизнеса.

4. Эффект обучения на опыте:

- 1) заключается в сокращении себестоимости единицы продукции по мере увеличения объема выпуска продукции за определенный период времени.
- 2) проявляется через снижение себестоимости единицы продукции благодаря переходу на более высокие проектные мощности предприятия (позволяющие выпускать больший объем продукции за определенный интервал планирования)
- 3) сокращение себестоимости единицы изделия с увеличением суммарного (накопленного) объема выпуска определенного продукта за все годы работы предприятия.
- 4) заключается в том, что предприятию выгоднее выпускать несколько видов продукции (продукцию нескольких видов бизнеса), чем продукцию одной

(рассматриваемой) отрасли

5) заключается в том, что предприятие имеет минимальные издержки при определенном уровне производственных мощностей

Пример практических заданий

Постройте модель Ж.-Ж.Ламбена по представленным данным. Охарактеризуйте каждую СЕБ, предложите для нее соответствующие стратегии.

| Номер СБЕ | Издержки | Качество |
|-----------|----------|----------|
| 1 | 1,4 | 1,2 |
| 2 | 0,45 | 0,5 |
| 3 | 0,9 | 1,3 |

Определите коэффициент концентрации Херфиндела-Хиршмана и сделайте вывод о характере концентрации производства в отрасли

| Предприятие | А | Б | В | Г | Д | Е | Ж | З |
|---------------|----|----|----|----|---|---|---|---|
| Доля рынка, % | 20 | 15 | 25 | 15 | 5 | 8 | 7 | 5 |

Пример кейса

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Задание

1. Классифицировать факторы внутренней среды по функциональным подсистемам.

2. Определить ключевые факторы успеха.

2. Определить сильные и слабые стороны предприятия при условии работы в данной отрасли, предложить варианты развития.

ПРЕДПРИЯТИЕ: Направление онлайн-торговли отечественной сети магазинов продуктов здорового питания. Доля направления в компании – 25%. При росте онлайн-направления сокращается объем продаж в магазинах. Весь ассортимент производится отечественными производителями.

При этом образ компании на рынке неоднозначен. Своим конкурентным преимуществом сеть называет свежесть и натуральность продуктов, но «Роспотребнадзор» и рядовые покупатели находили в них и ингредиенты, не указанные в составе, и просроченные товары. При этом компания жёстко обходится с поставщиками и не любит, когда они публично комментируют ее деятельность.

У сети есть целый ряд плохо поддающихся копированию конкурентных преимуществ. Главное из них: выдающийся маркетинг. Ассортимент сети сильно выделяется на фоне других сетевых проектов, торгующих здоровыми продуктами. Технологи сети постоянно проверяют качество поставок, а также посещают и сами производства. Сеть всячески подчеркивает свой статус компании, которая заботится об экологии. Например, появилась возможность купить продукты на развес, что позволяет самым небезразличным к экологии потребителям обходиться без лишних пластиковых пакетов. Хотя сеть по-прежнему не отказывается от пластиковых пакетов.

Отбирать аудиторию у крупнейших сетей компании позволяет необычайная гибкость. Она быстрее развивает разные концепции и идеи, быстрее дает ответы на возникающие тренды. Из последних инноваций: вендинговые аппараты на станциях МЦК, в школах и вузах, система распознавания лиц, магазины без продавцов, замков и видеонаблюдения в офисных центрах, а также пространство «Муравейник», объединившее в себе детскую студию, коворкинг, кофейню и мини-магазин без продавца. Сеть активно входит в коллаборации с другими ретейлерами.

Во время «карантина» сеть развивала новые сервисы: начала устанавливать продуктовые автоматы и работать с ресторанами, доставлять продукты с «Яндекс.Такси» и Delivery Club, сделала возможным самовывоз продуктов.

Компания оптимизировала издержки: в магазинах в 2 раза сократили число продавцов, из ассортимента убрали товары с неадекватной розничной ценой, нашли площади меньшего размера для новых магазинов и переформатировали оборудование, что позволило снизить инвестиции на открытие одного магазина. Но условия для реального развития возникли только когда почти одновременно обвалился рубль и ввели продуктовые санкции. В тот момент под удар попали магазины с большой долей импортных товаров. Компания работала с мелкими российскими производителями — поэтому они получили конкурентное преимущество на волне общего подорожания

и фактически заняли нишу качественных товаров.

Сейчас напрямую с ретейлером работают более 400 поставщиков. Сеть продаёт продукцию поставщиков по модели private label — то есть под собственной торговой маркой, — и это уникальная ситуация для рынка.

С точки зрения закупочной политики, сеть действует достаточно жестко. Они покупают дешево, и сотрудничая с небольшими производствами, сеть получает возможность действовать с позиции силы. Однако небольшим производителям выгодно поставлять товары сети, потому что такое сотрудничество гарантирует реализацию.

Поставщики мирятся и с тем, что сеть работает по модели private label. Это тоже позволяет ей снижать закупочную цену. В случае private label наценка всегда значительно выше, чем когда сеть работает с крупным брендом. Средняя наценка сети — в районе 35%-40%, примерно на треть ниже, чем в «Азбуке вкуса». Многие продукты сети поставляют сразу несколько поставщиков, чтобы не сталкиваться с рисками, если поставщик решит закрыть бизнес или прекратить сотрудничество. Менеджмент сети заинтересован в том, чтобы и бизнес их поставщиков не был завязан только на одной сети, — поэтому от производителей не требуют эксклюзивных договоров на определенную рецептуру.

До пандемии сеть не имела официальной доставки: работал экспериментальный проект с Gett, который привозил продукты из магазинов. О нём почти никто не знал, за день выходило не больше 1000 заказов. Только за три месяца режима самоизоляции компания выросла в онлайн-сегменте в десятки раз.

Первоначально, чтобы привлечь покупателей, сеть запустила рекламу — в подъездах, лифтах, на наружных щитах и платежках за коммунальные услуги. В магазинах устраивали промоакции — конкурсы детских рисунков, тематические праздники и фестивали, — в которых активно участвовали продавцы.

Сайт сети выглядит как настоящий медиапортал: компания активно рассказывает о нововведениях в магазинах, транслирует еженедельные разборки полётов, которые организывает менеджмент, и отвечает на претензии покупателей. На сайте также выходят материалы о производителях, поставляющих продукты сети.

Сеть сильно опирается на маркетинг. Одно из ключевых преимуществ, которые она транслирует, — что они хорошо заботятся о своих производителях, находятся в коллаборации с поставщиками и совместно трудятся, чтобы их потребители получили самый дешевый и качественный продукт. Поэтому производитель, если будет как-то публично возмущаться, перестанет быть поставщиком сети.

Покупатели сети активно обсуждают качество купленных продуктов на сайте ретейлера и в социальных сетях. Самый частый сценарий выглядит так: потребитель ругается на качество продукта, а вежливый менеджер извиняется, предлагает отправить визуальные доказательства негодности товара или принести его в магазин, а затем получить сумму, уплаченную за товар, на карту лояльности. Причём принести в магазин можно не только испорченные продукты, но и те, что просто оказались невкусными. Компания утверждает, что к масштабному потребительскому терроризму — то есть постоянным возвратам полусъеденных продуктов от одних и тех же людей — такая практика не ведёт (хотя такие инциденты происходят, доля их мала).

Рост сети достаточно быстрый — в течение 3,5 лет количество магазинов выросло в 6 раз. Сеть является одной из самых быстрорастущих компаний в России. Сначала она развивалась исключительно за счет собственных средств, но через два года после создания была получена первая прибыль — и почти вся она реинвестируется в развитие. В отличие от многих других ретейлеров, сеть принципиально не пользуется кредитами.

Если говорить о бизнесе в целом, неустойчивость внешней среды сказалась на нем отрицательно. На прошлый год планы рентабельности были до 8%, фактически вышло не больше 2%.

В начале развития руководство сети пыталось внедрить ССП (систему сбалансированных показателей), согласно которой каждый топ-менеджер должен был балансировать между определенными показателями (к примеру, управляющий заказами — между списаниями и дефицитом товаров). Несмотря на убытки, показатели у всех топ-менеджеров были отличными. От системы сбалансированных показателей в компании отказались.

Задачи, которые ставят друг перед другом сотрудники компании, выглядят не как стандартные KPI, а имеют вид «обещаний» — оригинальной концепции компании. Её суть заключается в том, что сотрудники дают друг другу обещания, а затем сотрудник-заказчик оценивает работу сотрудника-исполнителя. Исходя из оценки заказчика, исполнитель может получить премию. «Обещание — это какое-то конкретное действие. Например, я обещаю, что товар будет доставлен в магазин к 10 часам утра.

Неправильное обещание — я постараюсь доставить товар к 10 часам».

В целом же в компании с самого начала активно продвигаются идеалы самоуправления и концепция горизонтальной компании. Каждый отдел сети свободен самостоятельно выбирать способ решать поставленные задачи и распоряжаться общим бюджетом, сотрудники работают удаленно и могут даже не присутствовать на совещаниях.

Компанию можно считать клиентоориентированной, у нее есть цель, направленная наружу, а не внутрь. Компанию «толкают вверх» слаженная командная работа и идеология.

— *Пример задания для группового проекта*

Разработать миссию-ориентацию и миссию-предназначение, сформировать дерево целей в соответствии с требованиями SMART, PURE, CLEAR для следующей ситуации:

Литий-металлические батареи

Литий-металлические аккумуляторы имеют все шансы изменить расстановку сил на авторынке. Их энергетическая плотность равна 1 кВт·ч на литр объема, что почти в два раза больше, чем у литий-ионных батарей. Как утверждают в MIT Technology Review, благодаря этому электрокары заряжаются гораздо быстрее, а главное — заряда хватает на 80% дольше, чем с литий-ионными аккумуляторами. Такие показатели сохраняются и после 800 циклов.

Американский стартап QuantumScare (среди его инвесторов — Билл Гейтс), который занимается разработкой литий-металлических батарей, провел первые тесты в декабре 2020-го. После успешных испытаний он уже заключил сделку с Volkswagen, который начнет выпускать электромобили с этими аккумуляторами в 2025 году. Скептики утверждают, что результаты тестов пока рано считать успешными: их проводили на однослойных ячейках, тогда как в реальных аккумуляторах они должны быть многослойными. При массовом производстве это может привести к непредвиденным рискам.

Пример задания для индивидуального проекта

Провести стратегический анализ и предложить стратегии развития для своей организации - объекта исследования

7.5. Методические рекомендации и требования к выполнению заданий:

Разработка, представление и защита индивидуального проекта

Структура итогового проекта:

Итоговый проект состоит из четырех разделов, соответствующих этапам стратегического анализа.

1. Анализ макроокружения. В рамках данного раздела провести анализ среды косвенного воздействия (макроокружения) по ее структурным подсистемам (компонентам): 1) социо-культурной, 2) технико-технологической, 3) экономической, 4) политико-правовой, 5) экологической, 6) институциональной.

По каждой подсистеме проанализировать не менее двух факторов.

Перед началом анализа дать краткую характеристику изучаемой организации: название, форма собственности, размер, стадия жизненного цикла, отрасль, в которой работает, положение в отрасли (например, абсолютная доля рынка).

Анализ рекомендуется проводить в табличной форме. Вывод из анализа — список благоприятных и неблагоприятных факторов макроокружения

2. Анализ отрасли. В разделе необходимо проанализировать:

1) Доминантные отраслевые характеристики (ДОХ). Анализ проводится в текстовой форме, при необходимости проводится расчет показателей. Сделать выводы по благоприятным / неблагоприятным ДОХ.

2) Анализ конкурентных сил (5 сил конкуренции М. Портера) для изучаемой отрасли (без таблиц, в текстовой форме). Сделать выводы по благоприятным / неблагоприятным силам конкуренции.

3) Движущие силы — 2-3 наиболее существенные силы. Кратко указать, почему они важны и являются благоприятными или нет

Вывод из анализа — благоприятные и неблагоприятные отраслевые факторы .

3. Анализ стратегического потенциала (внутренней среды). В процессе анализа необходимо выявить сильные и слабые стороны потенциала компании по всем функциональным подсистемам: 1) управление инновациями, 2) основная деятельность, 3) маркетинг, 4) персонал, 5) экономика/финансы, 6) организация управления. Анализ проводится в табличной форме.

После анализа сделать вывод по сильным и слабым сторонам компании.

4. Выбор стратегий развития (SWOT-анализ).

SWOT-анализ проводится только в табличной форме, методом пофакторного анализа. Этапы:

- 1) составить основную матрицу SWOT-анализа;
 - 2) составить вспомогательную матрицу выбора согласующихся пар;
 - Несогласующиеся пары нужно зачеркнуть, для оставшихся пар разработать реакцию в таблице 8.
 - 3) составить вспомогательную матрицу разработки стратегических альтернатив;
 - 4) провести ранжирование стратегических реакций по количеству совпадений (таблица 9).
 - 5) сделать итоговый вывод о возможной стратегии анализируемого предприятия.
- Вывод из SWOT-анализа должен быть сделан по количеству повторяющихся реакций.

8. Ресурсное обеспечение

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Список основной и дополнительной литературы по каждой изучаемой теме дисциплины указан в разделе 6. «Содержание дисциплины», см. “Краткое содержание тем дисциплины”.

8.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

— Microsoft Office

8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

— Институциональная подписка ЭФ МГУ

8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)

Электронно-библиотечная система «Znaniium.com» <http://new.znaniium.com/>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru/>

Электронно-библиотечная система «IPRbooks» www.iprbookshop.ru

Электронная библиотечная система «BOOK.ru» www.book.ru

Национальная электронная библиотека (НЭБ), в том числе полнотекстовая коллекция «Авторефератов и диссертаций РГБ» <http://нэб.рф>

8.5. Описание материально-технической базы

Для организации и проведения занятий по дисциплине необходимо:

1. Мультимедийная аудитория с

- интернет доступом (Wi-Fi),
- 2-мя проекторами,
- видео-конференц-связью;
- флипчартом;
- магнитно-маркерными досками для обсуждения практических ситуаций в малых группах.

9. Язык преподавания: *Русский*

10. Преподаватель: Д.Л. Борисов

11. Разработчики программы: Д.Л. Борисов