



РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
БИЗНЕС ШКОЛА

## Программа курса

«Стратегический менеджмент»

Автор: д.э.н., профессор Суварян Арзик Михайлович

ЕРЕВАН, 2020г.

Стратегический менеджмент является неотъемлемой и важнейшей частью бизнеса, он является наиболее эффективным инструментом системы управления организацией, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются технологии и изделия, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов и партнеров. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности организации от использования современных подходов к стратегическому управлению и правильно выбранной стратегии в динамичной внешней среде.

Курс «Стратегический менеджмент» представляет собой комплексное изложение научных основ стратегического менеджмента. В нем раскрываются сущность стратегического менеджмента, содержание основополагающих понятий данного курса, рассматривается эволюция данной науки, детально исследуется процесс и логика стратегического менеджмента. Изучаются методы стратегического анализа, подходы к разработке стратегических альтернатив, рассматриваются проблемы реализации стратегических решений.

*Взаимосвязь с другими дисциплинами.* Дисциплина «Стратегический менеджмент» находится в тесной связи с такими дисциплинами как «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Инновационный менеджмент», «Антикризисное управление».

## 1. Учебная программа

### 2.1 Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** Основной целью освоения дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний в области стратегического менеджмента, а также практических навыков по применению инструментария стратегического менеджмента в современной практике деятельности предприятий.

**Задачи дисциплины:**

1. Развить у студентов *знания*:

- освоение теоретических и методологических основ стратегического менеджмента;
- формирование практических навыков современного стратегического менеджмента;
- расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, критического мышления, основанных на современных математических методах и научных подходах к управлению в условиях динамичной внешней среды ;
- формирование навыков коммуникаций, позволяющих взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- развитие творческого отношения к мировому опыту о стратегического менеджмента и умение использовать его применительно к различным условиям деятельности организаций,
  - углубить знания методов, моделей и инструментов стратегического менеджмента.

## **2.2 Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

В результате освоения дисциплины студент:

*1. должен знать:*

- современные концепции стратегического менеджмента,
- сущность методов стратегического анализа,
- сущность стратегических процессов в организациях различных сфер,
- методы анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия,
- методы стратегического анализа в международном контексте,
- современные тенденции стратегического менеджмента;

*2. должен уметь:*

- определять типы экономической стратегии организаций,
- оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли, конкурентных преимуществ предприятия,
- осуществлять позиционирование организации,
- осуществлять анализ внешней и внутренней среды системы;
- эффективно применять современный инструментарий стратегического анализа;

*3. должен владеть:*

- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразований необходимой для стратегического анализа информации;
- методами позиционирования предприятия;
- методами анализа внешней и внутренней среды.

*4. должен демонстрировать способность и готовность:*

- оценки стратегии организации,
- расчета внешнего и внутреннего потенциала организации,
- построения стратегической позиции организации,
- формулировать обоснованные стратегии по результатам стратегического анализа.

**Тема 1. Сущность, функции и основные составляющие стратегического менеджмента.**

**Логика и этапы стратегического менеджмента.**

Сущность, содержание и основные функции стратегического управления. Предпосылки и этапы развития стратегического управления. Методологические и теоретические основы стратегического управления. Понятие и сущность стратегии, стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия. Пять «П» стратегий Г.Минцберга. Типы стратегий и их иерархия. Основные этапы и логика стратегического управления. Стратегическое видение. Миссия организации. Основные принципы построения система целей организации. Система SMART.

## **Тема 2. Методы и инструменты стратегического анализа факторов внешней среды**

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели, методы и инструменты анализа внешней среды. Основные направления и технология PEST анализа. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Стратегические группы конкурентов. Анализ конкурентов и их возможных действий. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

## **Тема 3. Методы и подходы анализа внутренней среды организации**

Цели, принципы и методы анализа внутренней среды. Основные подходы к анализу внутренней среды компании. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. SWOT, SNW, GAP-анализ. Построение SWOT – матрицы. Бенчмаркинг.

## **Тема 4. Базовые модели стратегического управления. Портфельный анализ и портфельные матрицы.**

Базовые модели стратегического управления: модель Гарвардской школы бизнеса, модель И. Ансоффа, модель Г.Стейнера, модель стратегического управления Д.Томпсона. Цели и основные этапы портфельного анализа. Общая характеристика портфельных матриц. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица McMinsey. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Комплексный деловой анализ PIMS. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Абеля.

## **Тема 5. Конкурентные преимущества организации и их источники. Основные направления развития конкурентных преимуществ.**

Определение конкурентных преимуществ организации и их источников. Основные направления достижения конкурентных преимуществ. Общая характеристика базовых стратегий достижения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества на основе низких издержек. Дифференциация продукции. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы.

## **Тема 6. Стратегии предприятий различных отраслей.**

Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий. Стратегия предприятий зрелых отраслей. Стратегия предприятий отрасли, переживающей спад. Глобальная и мультинациональная стратегии. Стратегии и бизнес- модели компаний Новой экономики.

## **Тема 7. Стратегические альтернативы. Условия выбора и реализации стратегии. Стратегический контроллинг.**

Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных стратегий. Условия реализации стратегии: структура и система управления, культура и персонал. Модель McKinsey 7S. Планирование реализации стратегии. Проблемы реализации стратегии предприятия. Контроль и контроллинг в системе реализации стратегии. Оценка стратегии. Управление развитием в условиях изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.

### **3.1. Методика преподавания**

Преподавание дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматривает сочетание лекций, семинарских (практических) занятий, а также самостоятельной работы со студентом. Во время лекции раскрывается суть разделов дисциплины. Во время семинарских

(практических) занятиях проводятся опросы студентов с целью определения уровня усвоения тем. Самостоятельная работа студента осуществляется с помощью выполнения индивидуальных или групповых самостоятельных исследовательских работ студентами.

### **3.2. Краткое характеристика семинарских/практических занятий**

Согласно учебному плану изложенный в лекции теоретический материал по всем темам закрепляется на семинарских занятиях, включающих также практическую часть для отработки практических навыков. Содержание тем семинарских занятий совпадает с содержанием тематики лекций. Семинарские занятия включают устный опрос студентов, проводятся в интерактивной форме - в виде групповых дискуссий, разбора конкретных ситуаций. Практическая часть подразумевает обсуждение и решение кейсов, ситуационных задач, тренинги в виде «мозгового штурма», отработку конкретных навыков разработки стратегии, принятия стратегических решений.

### **3.6 . Теоретический блок**

#### **4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Стратегический менеджмент»**

##### **а) Базовые учебники**

1. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А., Стрикленд А. - М.: Вильямс, 2009.- 928с.
2. Д. Кэмбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент. М.: Вильямс 2003 ,455с
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М.: Издательство «Финпресс», 2000.,368с.
4. Маркова В.Д.Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / В.Д. Маркова.,С.А.Кузнецова.- Москва : ИНФРА, 2015.-287с.
5. Фазй Л.,Рэнделл Р.,Курс МБА по стратегическому менеджменту / Пер.с англ.-3-е изд.,перераб.,-М.:Альпина Бизнес Букс,2006,-588с.
6. Грегори А., Стратегическая оценка компаний: практическое руководство, -М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2003.-224с.

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. - 3 -е издание. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.

#### **б) Основная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Ансофф И. - СПб.: Питер, 2009. - 344с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ.-СПб.: Питер, 2011.-560с.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебное пособие / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л, 2010. - 464с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Аспект Пресс, 2013.-254с.
5. Парахина В.Н., Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. Стратегический менеджмент: М.: КНОРУС, 2008.-378с.
6. Дженстер П., Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компании:определение стратегических возможностей.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2008.-368 с.
7. Каплан Р.,Нортон Д.,Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство:Олимп-Бизнес, 2007,-287с.
8. Пирс П Дж., Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Пирс П Дж., Робинсон Р. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
9. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2011. - 464 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер, 2004,-350с
11. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / Попов С.А. - М.: Юрайт, 2010. - 448с.
12. Михненко П.,Дронин А., Волкова Т.,Вегера А. Стратегический менеджмент: учебное пособие: М.: ЛитРес, 2018.- 425с.

#### **б) Дополнительная литература**

1. Романов, Евгений Валентинович. Стратегический менеджмент: учебное пособие: по направлению "Менеджмент организации" / Е.В. Романов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2012,-250с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Питер, 2001



3. Портер М. Конкуренция. М., Вильямс, 2002
4. Хамел Г., Прахалад К. Конкуренция за будущее. М., Олимп-Бизнес, 2002
5. Лапыгин Ю., Лапыгин Д., Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Эксмо, 2017. - 415с
6. Прокопенко Е., Долгов А., Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Флинта, 2011. - 497с.
7. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: Юрайт, 2010.
8. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2010.
9. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Маленков Ю.А. - М.: Проспект, 2011г. - 224с.
10. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Акмаева Р.И. - М.: Волтерс Клувер, 2010.- 432с.
11. Хангер Д. Основы стратегического менеджмента: учебник / Хангер Д., Уилен Т. -М.: Юнити-Дана, 2008. - 319с.

#### **в) Другие источники**

1. [http:// www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. <http://www.ido.edu.ru/open/menegment/index.html>
3. <http://gaap.ru/biblio/management>
4. <http://aup.ru>
5. <http://eup.ru>
6. <http://gov.am>
7. [http:// www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

### **5. Практический блок**

**Темы семинарских занятий, формы и методы их организации**

- Тема 1. Сущность, функции и основные составляющие стратегического менеджмента
- Тема 2. Анализ стратегических факторов внешней среды
- Тема 3. Анализ внутренней среды организации.
- Тема 4. Портфельный анализ и портфельные матрицы.
- Тема 5. Конкурентные преимущества организации.
- Тема 6. Стратегии предприятий различных отраслей.
- Тема 7. Стратегические альтернативы. Выбор и условия реализации стратегии.