

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет  
Магистерская программа «Социальные технологии современного управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

**(декан)**

\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**"СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОМ ОБЩЕСТВЕ"**

**"STRATEGIC MANAGEMENT IN A POSTINDUSTRIAL SOCIETY"**

**Уровень высшего образования:**

**Магистратура**

**Направление подготовки (специальность):**

39.04.01 СОЦИОЛОГИЯ

**Направленность (профиль) ОПОП:**

«Социальные технологии современного управления»

**Форма обучения:**

Очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол № 3 от 17 марта 2022 г.)

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 39.04.01 Социология (уровень магистратуры) в редакции приказа МГУ от 11 сентября 2019 года № 1109.

Год приёма на обучение: 2022.

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу вариативной части, 3 семестр, дисциплина направленности по выбору.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия: дисциплина «Стратегическое управление в постиндустриальном обществе », являясь дисциплиной по выбору, логически связана с другими частями ОПОП подготовки магистра по программе "Социальные технологии современного управления", она расширяет и обобщает знания об особенностях стратегического управления для решения управленческих задач в современных условиях, полученные в ходе освоения дисциплин обязательной части магистерской программы «Организационное развитие и управление изменениями», «Современные проблемы социального управления».

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
<p><b>ОПК 3</b> Способен прогнозировать социальные явления и процессы, выявлять социально-значимые проблемы, выработать пути их решения на основе использования научных теорий, концепций, подходов и социальных технологий</p>	<p>ОПК 3.1. Анализирует, объясняет и прогнозирует социальные явления и процессы на основе научных теорий, концепций и подходов</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> применять современные управленческие теории, модели исследования для формирования конкурентных стратегий деловых организаций</p>
<p><b>ПК-3</b> Способен интерпретировать социальную, экономическую, демографическую и другую релевантную информацию, а также результаты, полученные в ходе собственного социологического исследования в соответствии с выбранным концептуальным подходом</p>	<p>ПК-3.1. Анализ, интерпретация информации и данных социологических исследований</p>	<p><b>УМЕТЬ:</b> собирать и систематизировать, критически оценивать поступающую информацию на основе знания базовых методологических подходов в социологии управления и стратегическом менеджменте для поиска эффективных решений социальных проблем (на мезо и микро-уровнях), избегать автоматического применения стандартных приемов при решении исследовательских задач  <b>Уметь:</b> анализировать и интерпретировать социально значимую статистическую информацию в сфере социального управления для постановки и решения исследовательских и организационно-управленческих задач</p>

<p><b>ПК-6 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области изучения и прогнозирования социальных процессов, институтов, явлений, социальных общностей, общественного поведения и сознания</b></p>	<p>ПК-6.2. Реализация проектов в области изучения и прогнозирования социальных процессов, институтов, явлений, социальных общностей, общественного поведения и сознания</p>	<p><b>Уметь</b> использовать методы и технологии стратегического анализа при осуществлении экспертной, консалтинговой и аналитической деятельности, в том числе при разработке проектов в области изучения и прогнозирования социальных процессов, институтов, явлений и др.</p>
<p><b>М-ПК-1 Способен применять социологические методы для диагностики современных проблем социального управления на макро- и микро уровнях, включая выявление управленческих патологий</b></p>	<p>М-ПК 1.1 Применение социологических методов для диагностики современных проблем социального управления на макро и микро уровне, включая выявление управленческих патологий</p>	<p><b>Знать</b> современные проблемы социального управления на макро- и микро уровнях, включая выявление управленческих патологий  <b>Уметь</b> применять социологические методы для диагностики современных проблем социального управления на макро- и микро уровнях, включая выявление управленческих патологий</p>
<p><b>М- ПК-3. Уметь диагностировать проблемы и ограничения при внедрении технических и управленческих инноваций и управлять сложными социальными и социотехническими системами, обеспечивая реализацию императива социальной ответственности</b></p>	<p>М-ПК 3.1. Реализация организационных изменения и разработка инновационных решений на основе социологической информации с учетом особенностей социокультурного контекста, интересов различных социальных групп и этических требований</p>	<p><b>Знать</b> особенности социокультурного контекста, интересы различных социальных групп и этические требования к бизнесу в постиндустриальном обществе  <b>Уметь</b> осуществлять организационные изменения и принимать инновационные решения на основе социологической информации с учетом особенностей социокультурного контекста, интересов различных социальных групп и этических требований</p>

**4. Формат обучения:** очная.

**5. Объём дисциплины (модуля)** составляет объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, всего 72 академических часа, из которых 28 часов (14 часов лекций и 14 часов семинаров) составляет контактная работа студента с преподавателем (лекции и семинары), 44 часа составляет самостоятельная работа студента.

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

Наименование разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации	Всего (часы)	В том числе					Форма текущего контроля успеваемости
		Контактная работа (часы)			Самостоятельная работа обучающегося (часы)		
		Лекции	Практические занятия	Лекционно-практические занятия	Подготовка к практическим занятиям	Самостоятельное изучение темы	
Тема 1. Стратегическое управление-понятие и особенности осуществления на современном этапе.	13	2	2	-	5	4	Устный опрос, развернутая беседа, дискуссия, (тема практич. занятия 1)
Тема 2. Стратегия, её основные элементы.	9	2	2	-	5	-	Развернутая беседа, групповая дискуссия, мозговой штурм (тема практич. занятия 2)
Тема 3. Основные виды стратегий. Базисные (Эталонные) стратегии.	9	2	2	-	5	-	Развернутая беседа, групповая дискуссия, кейс-стади (тема практич. занятия 3)
Тема 4. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.	9	2	2	-	5	-	Креативная сессия, практические задания, обсуждение отчетов (тема практич. занятия 4)

Тема 5. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании.	9	2	2	-	5	-	групповая работа, практические задания (тема практич. занятия 5)
Тема 6. Формирование стратегии на основе конкурентных преимуществ.	9	2	2	-	5	-	Групповая работа, развернутая беседа, обсуждение (тема практич. занятия 6+ задание для самостоятельной работы)
Тема 7. Использование маркетинговых стратегий для защиты конкурентной позиции компании.	14	2	2	-	5	5	Групповая работа-подготовка и защита группового проекта, (тема практич. занятия 7)
Промежуточная аттестация (зачёт)							
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>14</b>	<b>14</b>		<b>35</b>	<b>9</b>	

### Содержание дисциплины:

#### Тема 1. Стратегическое управление- понятие и особенности осуществления на современном этапе

Понятие стратегического управления, его основные черты. Отличие стратегического управления от оперативного – разница целей, задач, инструментов.

Этапы развития стратегического управления. Основные школы управления о целях и задачах стратегического управления. Особенности управления в постиндустриальном обществе- характер и качество изменений. Основные цели стратегического управления в постиндустриальной экономике. Иерархия целей. Учет интересов различных социальных групп и этические требования к бизнесу в постиндустриальном обществе. Необходимость учета особенностей социокультурного контекста в постиндустриальном мире.

Цифровые практики и стратегическое управление. Влияние развития современных технологий (включая технологии искусственного интеллекта ) на управление. Новые методы и инструменты стратегического управления.

## **Тема 2. Стратегия, её основные элементы**

Понятие стратегии и стратегического управления в компании. Изменение в управлении в постиндустриальных реалиях. Многозначность понятия стратегия. Основные элементы стратегии. Особенности подходов к разработке стратегии. Дискуссия о ЛПР при разработке стратегии.

Миссия и стратегическое видение. Основные ценности компании. Влияние ценностей на выбор потребителя в постиндустриальном мире. Социальная ответственность бизнеса- часть стратегии современной компании.

Стратегические цели. Основные требования, предъявляемые к целям. Оценка целей по SMART-методу. Дерево целей компании.

## **Тема 3. Основные виды стратегий. Базисные (Эталонные) стратегии**

Классификация и иерархическая структура стратегий. Понятие стратегического портфеля бизнеса и стратегической единицы бизнеса.

Корпоративные стратегии. Бизнес – стратегии. Функциональные стратегии. Пирамида разработки стратегии.

Базисные стратегии (эталонные)стратегии: понятие и особенности применения. Ограниченный рост. Рост. Сокращение (ликвидация). Стратегия последнего средства. Комбинированные стратегии. Матрица Ансоффа.

Методы выбора стратегии. Оценка рисков при выборе стратегии. Роль руководителя при выборе стратегии.

## **Тема 4. Анализ отрасли и конкурентной ситуации**

Понятие внешней среды компании. Среда прямого и косвенного воздействия ( микро- и макросреда), их основные элементы. Оценка возможности влияния компании на изменение факторов внешней среды. Методы анализа влияния факторов внешней среды. PEST- анализ. Способы реагирования на изменение внешней среды.

Понятие отрасли ведения хозяйственных операций. Стратегические группы конкурентов. Анализ конкурентов с помощью метода «карта конкурентов» Целевые потребители.

Цели и основные задачи отраслевого анализа. Показатели оценки привлекательности отрасли. Движущие силы конкуренции. Оценка движущих сил конкуренции в отрасли. Модель 5 сил конкуренции Портера. Ключевые факторы успеха в отрасли. Итог отраслевого анализа – заключение о привлекательности отрасли.

## **Тема 5. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании**

Цели, методы и принципы управленческого анализа.

Основные направления анализа. Выявление сильных и слабых сторон компании. SWOT – анализ. Выделение стратегических проблем. Определение конкурентных преимуществ и выделение ключевых (базисных) компетенций. Анализ характера базисных компетенций современных компаний. Персонал компании как фактор конкурентного преимущества, способы оценки персонала. Мотивация персонала как фактор влияния на конкурентоспособность.

Роль цифровых практик и технологий ИИ для повышения конкурентоспособности компании.

Основные этапы проведения портфельного анализа. Матрица Бостонской Консалтинговой группы. Стратегический анализ издержек и цепочка стоимости компании (по модели Майкла Портера).

Выводы из анализа. Методы преодоления стратегических проблем и укрепления конкурентных преимуществ

## **Тема 6. Формирование стратегии компании на основе конкурентных преимуществ**

Выбор стратегии на основе проведенного анализа факторов внутренней и внешней среды.

Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам, возможности использования. Пути снижения издержек. Стратегия широкой дифференциации. Способы придания уникальных свойств. Недостатки использования стратегии дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные (нишевые) стратегии. Достоинства и недостатки применения нишевых стратегий.

Внедрение новой стратегии компании: проблемы внедрения и контроля.

## **Тема 7. Использование маркетинговых стратегий для защиты конкурентной позиции компании**

Возможности использования маркетинговых стратегий для защиты конкурентных позиций компании.

Определение положения компании в отрасли. Стратегический квадрат. Оборонительная стратегия. Блокирование сильных шагов конкурентов. Стратегический резерв. Наступательная стратегия- атака на лидера отрасли. Фланговая стратегия для средних и небольших компаний. Партизанская стратегия.

Действия для реализации стратегии. Соотношение стратегии и тактики в практике стратегического управления компаний. Учет влияния изменений.



## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **7.1.1. Планы практических занятий**

##### **Тема 1. Стратегическое управление- понятие и особенности осуществления на современном этапе**

**Форма занятия:** развернутая беседа, групповая дискуссия, групповой проект

##### **Задание по теме 1:**

1. Подготовиться к дискуссии на тему «Задачи стратегического управления в современном мире». Каковы особенности стратегического управления в постиндустриальной экономике? Кто должен осуществлять стратегическое управление? В чем особенность стратегического управления в постиндустриальном обществе?

*Концепция дискуссии:* сначала каждый участник дискуссии кратко презентует свою позицию по поставленным вопросам, затем в ходе общего обсуждения, магистранты вырабатывают коллективную позицию по поставленным вопросам.

Ожидаемый(е) результат(ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

2. Подобрать 5 определений стратегии и стратегического управления.
3. Прочитать Послание Президента Федеральному Собранию <http://kremlin.ru/events/president/news/59863>
4. Выделить и выписать основные задачи, поставленные Президентом в речи. Разделиться по группам для работы над текстом Послания.
5. Каждой группе подготовиться выступить с докладами по одной из тем (поддержка семьи, здравоохранение, экология и пр.). Подготовить вопросы по теме выступления для проведения дискуссии с коллегами-магистрантами других подгрупп.  
Ожидаемый(е) результат(ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение вести дискуссию, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег.

##### **Тема 2. Стратегия, ее основные элементы**

**Форма занятия:** развернутая беседа, групповая дискуссия, мозговой штурм

##### **Задание по теме 2:**

1. Подготовка к мозговому штурму "Нужна ли компании миссия".
2. Концепция мозгового штурма: магистрантам предлагается тема для обсуждения «Нужна ли компании миссия». Каждый из участников мозгового штурма должен высказать свои мысли, идеи по теме. Модератор из числа магистрантов фиксирует все предлагаемые участниками мозгового штурма факторы влияния на доске, не дает возможности участникам их комментировать.

Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся вам неясными (в любом случае записывайте идею так, как она прозвучала из уст участника). Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников. После завершения «мозговой штурма», необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Ожидаемый(е) результат(ы): научить магистрантов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных магистрантов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения.

3. Выбрать компанию для последующего анализа (*для российских студентов компания должна быть российской, для иностранных – возможна как российская, так и национальная компания*). Главное требование к выбору компании – доступ к данным для анализа (обратите внимание на сайт компании). Можно выбрать либо публичную компанию, данные о деятельности которой можно получить в открытом доступе, либо компанию, информацию о деятельности которой Вы можете получить лично.
4. Описать структуру компании.
5. Описать основные направления деятельности, миссию, стратегическое видение и ценности компании. Если миссия отсутствует или вам не нравится- предложить свой вариант. Оцените- соотносится ли миссия и ценности с текущей деятельностью компании.
6. Проанализировать стратегические цели выбранной компании на соответствие SMART-принципу. Предложить свою формулировку хотя бы одной цели.

### **Тема 3. Основные виды стратегий. Базисные (Эталонные) стратегии**

**Форма занятия:** развернутая беседа, групповая дискуссия, кейс-стади

#### **Задание по теме 3:**

1. Беседа на тему «Возможности применения эталонных стратегий в постиндустриальной экономике».
2. Групповая работа- Исследование стратегического портфеля бизнеса. Задание:
  - описать стратегический портфель бизнеса компании, выбранной для выполнения итогового проекта.
  - выделить стратегические единицы бизнеса исследуемой компании.
  - описать и оценить стратегии, применяемые каждой СЕБ.
3. Кейс-стади.
  - Решить кейс «Malaysia Airlines определила новый курс развития».

#### **Malaysia Airlines определила новый курс развития.**

*Новый гендиректор должен улучшить имидж авиакомпания, у которой в 2014 г. произошло две громкие катастрофы*

Перед немцем Кристофом Мюллером, который в мае стал гендиректором Malaysia Airlines, стоит тяжелейшая задача — улучшить имидж авиакомпания, у которой в 2014 г. произошло две громких авиакатастрофы. Однако у него уже есть опыт в этом деле, поскольку с его именем связывают трансформацию ирландской авиакомпания Aer Lingus, которой он руководил пять лет с 2009 г.

В марте 2014 г. над Индийским океаном исчез самолет Malaysia Airlines, выполнявший рейс MH370 с 239 людьми на борту. Мюллер сравнивает это с крушением «Титаника» в 1912 г. Как отмечает Мюллер, тогда на поиск обломков корабля потребовалось около 70 лет, и теперь «люди не успокоятся, пока это не произойдет». Затем, в июле 2014 г., над территорией Украины был сбит другой самолет малазийской авиакомпании, на котором находились 298 человек.

Ребрендинг компании необходим, поскольку спрос на ее авиабилеты в Австралии и Китае по-прежнему слабый, говорит Мюллер. Но смена названия будет лишь одним из пунктов трехлетнего плана, направленного на то, чтобы сделать компанию прибыльной к 2018 г. Также план включает изменение сети маршрутов — вместо полетов между европейскими городами и Австралией компания сосредоточится на развивающихся странах Азии. Она уже отказалась от нескольких направлений, в том числе во Франкфурт, Стамбул и Брисбен.

Но главное внимание будет уделено издержкам, которые Мюллер считает корнем финансовых проблем Malaysia Airlines. Она начала их испытывать еще задолго до прошлогодних катастроф. С 2010 г. компания терпит убытки из-за появления конкурентов-лоукостеров, например Air Asia, а в 2001-2014 гг. ее совокупный скорректированный чистый убыток составил 8,4 млрд ринггит (\$1,96 млрд). «Привести издержки в порядок — это необходимое условие. С высокими расходами нельзя устанавливать конкурентные цены, при этом не получая убыток», - отмечает Мюллер.

-Мюллеру уже удалось сократить расходы на оплату труда.

В результате реструктуризации **1 сентября была образована новая авиакомпания Malaysia Airlines Berhad**, и при этом количество ее сотрудников уменьшилось на 7000 до 13 000 человек.

-Теперь Мюллер собирается значительно уменьшить число поставщиков с примерно 20 000 компаний до более стандартных 2500 и договориться с ними о более выгодных контрактах. Причём она уже договорилась с Brahim's Airline Catering о снижении стоимости поставки питания на 25%.

Ребрендинг будет говорить клиентам, что компания теперь предлагает новый продукт, утверждает Мюллер. «Не у многих авиакомпаний в мире есть такая возможность. Я часто слышу от коллег по отрасли, что они завидуют, что мы можем провести такую резкую перезагрузку», - говорит он.

Трехлетний план также предполагает трансформацию IT-системы, дешевые билеты для самостоятельных туристов и предоставление полного ряда услуг в бизнес-классе. Такая более гибкая система может позволить авиакомпании конкурировать с лоукостерами и такими крупными авиакомпаниями, как Emirates. Но все эти изменения произойдут постепенно, предупреждает Мюллер: «Мы не хотим давать слишком больших обещаний. Вот почему я предпочитаю сначала изменить систему питания, затем установить новые сиденья, а затем предложить новый Wi-Fi. Это лучше, чем сделать все сразу, но не очень качественно».

Некоторые аналитики уверены, что Мюллер предпринимает верные шаги. «Новая стратегия разумна, но нет гарантий ее успеха, - считает Брэндан Соуби из Центра авиации Азиатско-Тихоокеанского региона (CAPA). - Потребуется несколько лет, прежде чем мы узнаем, достаточно ли было сделано, чтобы преобразовать Malaysia Airlines и поставить ее наконец на устойчивый путь».

Но есть факторы, которые могут помешать авиакомпании стать безубыточной к 2018 г. В частности, это снижение курса ринггита к доллару США примерно на 30% в последние месяцы, поскольку за топливо, комплектующие и аренду самолетов авиакомпании обычно расплачиваются американской валютой. «Девальвация ринггита, к сожалению, негативно влияет на выполнение нашего плана. Но это не меняет задачу, это может только замедлить ее выполнение», - утверждает Мюллер.

Немец уверен, что сможет наладить дела Malaysia Airlines, как сделал это в Aer Lingus. Когда он пришел в ирландскую авиакомпанию в 2009 г., ей было сложно конкурировать с лоукостером Ryanair. Но Мюллер сократил ее издержки, увеличил число трансатлантических маршрутов, и ее в этом году за 1,36 млрд евро приобрела International Airlines Group, владелец British Airways. Как признается Мюллер, в Aer Lingus он понял, как важно сделать авиакомпанию привлекательным объектом для поглощения.

«Если бы мы никогда не были на вершине, я бы сказал, что это большая задача. Но Malaysia Airlines уже выигрывала всевозможные мировые награды за превосходный сервис. Поэтому на самом деле необходимо просто, чтобы сотрудники компании снова сделали это», - говорит Мюллер.

### **Вопросы:**

- в чем на ваш взгляд были главные стратегические проблемы компании до прихода нового CEO?
- выделите преобразования, которые планирует новый глава компании, отдельно отметьте те из них, которые способствуют снижению издержек.
- оцените уже проделанную работу – повлияет ли она на конкурентоспособность, как и почему.
- предложите свои мероприятия по улучшению имиджа и снижению издержек для компании.

### **Задание:**

- Каждая группа готовит письменные ответы на вопросы кейса. Подготовиться к обсуждению кейса.
- После выполнения кейса поискать в сети Интернет информацию о нынешнем состоянии компании и ответить на вопрос: удалось ли выполнить намеченное и вывести компанию на новый путь развития.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков групповой работы; умение использовать инструментарий стратегического управления для анализа, совершенствование навыков аналитической работы со вторичными данными.

#### **Тема 4. Анализ отрасли и конкурентной ситуации**

**Форма занятия:** Креативная сессия, практические задания, обсуждение отчётов

##### **Задание по теме 4.**

1. Для исследуемой компании определить основные группы конкурентов, партнеров; основные элементы внутренней и внешней среды и подготовиться к анализу основных факторов внешней среды.

##### **Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.**

##### **Подготовка к креативной аналитической сессии.**

Концепция креативной сессии: предполагает формирование преподавателем задания по конкретной компании, магистранты изучают сайт компании и материалы, представленные в открытом доступе; затем магистранты в ходе самостоятельной работы знакомятся с картами трендов, отчетами исследовательских компаний о развитии конкретной отрасли ведения хозяйственных операций. На основе анализа с применением элементов PEST-анализа каждый магистрант формирует 5-6 ключевых трендов (факторов внешней среды), значимых для развития выбранной компании. На семинарском занятии с применением метода мозгового штурма группа магистрантов отбирается список всех тех изменений внешней среды, которые соответствуют выбранному для анализа рынку.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков генерации идей, выставления критериев для их отбора, совершенствования навыков групповой работы; умение работать с сайтами и отчетами, совершенствования навыков аналитической работы со вторичными данными.

2. По результатам анализа готовится письменный отчет.

**Отчёт по исследованию хозяйственной отрасли** (отрасль выбирается магистрантом по согласованию с преподавателем). На основе анализа отчетов исследовательских компаний (BBC, AC Nielsen, GFK, и др.), необходимо выделить ключевые тренды развития отрасли и её потребительского рынка (изменение потребительских предпочтений, появления новых товаров, изменение в восприятии брендов и т.д.).

##### **Структура отчёта:**

**Введение.** Краткое описание современного состояния развития хозяйственной отрасли.

**Основная часть.** Описание состояния и основных трендов развития отрасли с развернутой характеристикой последствий. Обязательно приводятся ссылки на информационные источники, которые были использованы в процессе выполнения заданий (отчеты исследовательских компаний, научные статьи, монографии, вторичные социологические данные и др.).

**Заключение.** Содержит выводы по результатам проведенного анализа, а также сформированные предложения по изменению текущей стратегической деятельности компаний, действующих на рынке, в соответствии с выявленными трендами для повышения конкурентоспособности компаний.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков системного анализа информации; умение аргументировать и обосновывать позицию, логически верно и грамотно излагать материал, делать выводы; владеть методами прогнозирования изменений потребительских предпочтений целевых аудиторий для разработки предложений и рекомендаций по решению социальных проблем организаций.

### **Тема 5. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании**

**Формат занятия:** групповая работа, практические задания

#### **Задание по теме 5:**

1. Групповая работа. Для выбранной компании магистранты должны провести анализ по матрице Ансоффа и определить типы стратегий, которые используют компании.
2. Групповая работа. Для выбранной компании магистранты должны провести анализ движущих сил конкуренции по модели Портера. Итог анализа представить в таблице – оценить влияние факторов по шкале (1-слабое влияние; 5- значительное влияние фактора).

**Подготовка практического задания "Совершенствование работы компании":** используя данные о компании (использовать собранные данные и сайт) и материалы проведенного ранее анализа отрасли и движущих сил Портера, магистранту необходимо написать список рекомендаций, которые могут быть, внедрены руководителями компании для совершенствования взаимоотношений с целевой аудиторией. Какие возможности взаимодействия с целевой аудиторией не использованы компанией?

Ожидаемый(е) результат(ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа, умение проводить критический обзор и формировать рекомендации, подбирать технологии на основе освоенной методики анализа потребительских решений.

3. Групповая работа. Для исследуемой компании провести SWOT – анализ (результаты отобразить в таблице SWOT – анализа).
  4. Групповая работа. Выделить основные стратегические проблемы и ключевые компетенции.
- Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков групповой работы; умение использовать инструментарий стратегического управления для анализа, совершенствование навыков аналитической работы со вторичными данными.

### **Тема 6. Формирование стратегии компании на основе конкурентных преимуществ**

**Форма занятия:** групповая работа, развёрнутая беседа, обсуждение

#### **Задание по теме 6:**

Групповая работа: Выполнение группового проекта.

Каждая группа выбирает страну и готовит презентацию и доклад на тему: Деловая культура и особенности ведения деловых операций в (страна по выбору), в котором должно быть отражено:

- краткая характеристика страны ведения бизнеса
- культурные особенности, которые необходимо учесть при ведении бизнеса(традиции, этикет, правила поведения)
- национальный стереотип(отношение ко времени, религиозные ограничения, отношение к соглашениям, стиль поведения, язык жестов, вербальные /невербальные коммуникации)
- способы открытия и ведения бизнеса

Ожидаемый (е) результат (ы): умение применять на практике инструменты и способы организации командной работы; совершенствование навыков организации и проведение проектных работ; развитие аналитического мышления у магистрантов; совершенствование навыков принятия решений; коммуникативных навыков и компетенций.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

Подготовка к развернутой беседе на основе просмотра фильма "**Адиас против Пума. История двух братьев**".

На основе просмотра фильма, самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа рекомендованных преподавателем российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, посвященных проблемам недобросовестной конкуренции, каждый магистрант формирует свою точку зрения относительно угроз их распространения для современных организаций; разрабатывает аргументацию своего выбора. Затем в ходе обсуждения на семинаре магистранты выводят общее представления о наиболее значимых последствиях применения методов недобросовестной конкуренции для компаний. Результат развернутой беседы оформляется в виде сводной таблицы.

Концепция развернутой беседы предполагает подготовку всех магистрантов по выдвинутой проблеме с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления магистрантов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемый(е) результат(ы): совершенствование навыков теоретического анализа, систематизации подходов; умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, давать оценку ответам коллег

#### **Тема 7. Использование маркетинговых стратегий для поддержания конкурентоспособности**

**Форма занятия:** групповая работа: подготовка и защита итогового проекта

**Задание по теме 7:**

**Подготовка и защита итогового проекта:**

- Подготовить итоговый проект по исследуемой компании (в презентации должны присутствовать все слайды и все виды анализа).
- Основное внимание уделить стратегическим преобразованиям в компании (оценить их эффективность).
- Подготовить свои предложения по совершенствованию деятельности компании.
- Подготовить презентацию и доклад по результатам работы (15 минут).

Ожидаемый(е) результат(ы): умение применять на практике инструменты и способы организации командной работы; совершенствование навыков организации и проведение проектных работ; развитие аналитического мышления у магистрантов; совершенствование навыков принятия решений; коммуникативных навыков и компетенций.

### **Задания для самостоятельной работы:**

#### **1. Подготовка эссе на тему: «Стратегическое управление в условиях кризиса: выживать или побеждать?»**

Ожидаемый(е) результат(ы): развитие творческого мышления; совершенствования навыка изложения и структурирования информации; совершенствование умения выделять причинно-следственные связи; иллюстрировать выводы соответствующими примерами из практики; умения аргументировать выводы.

### **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

#### **Вопросы для подготовки к зачёту:**

1. Понятие и основные этапы стратегического управления в международной компании.
2. Понятие стратегии. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии.
3. Стратегическое видение и миссия компании. Основные корпоративные ценности компании.
4. Стратегические цели компании, их основные характеристики. Постановка целей. Дерево целей компании.
5. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии. Стратегические единицы бизнеса.
6. Базисные (эталонные) стратегии развития компании.
7. Концепция жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.
8. Анализ отрасли. Основные экономические характеристики отрасли.
9. Конкуренция. Основные виды и интенсивность на различных рынках.
10. Понятие и оценка движущих сил конкуренции. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера.
11. Анализ и оценка существующей стратегии компании. Основные инструменты анализа.
12. Деловая среда компании. Стратегические группы конкурентов и партнеров.
13. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность компании. Основные инструменты анализа.
14. Оценка воздействия факторов макросреды на деятельность компании. PEST- анализ.
15. Ключевые компетенции и возможности компании как основа построения стратегии. Выявление ключевых (базисных) компетенций.
16. Анализ конкурентоспособности по ценам и издержкам. Цепочка стоимости компании и стратегический анализ издержек.
17. Конкурентная устойчивость компании. Определение конкурентного преимущества компании.



18. Базовые стратегии конкуренции. Общая характеристика и возможности применения.
19. Стратегии сотрудничества. Слияния и поглощения.
20. Маркетинговые стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

#### **Критерии оценки ответов на зачете:**

Зачтено	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, даёт хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы.
Не зачтено	В ответе полностью отсутствует явная логика. Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, даёт неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

#### **8. Ресурсное обеспечение:**

##### **8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

#### **а) основная литература:**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.: 60x88 1/16. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-003763-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414317>
2. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, Дж. А. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 5-85173-059-5. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1027299>
3. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.: ISBN 978-5-9776-0063-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/373808>
4. Старк Д., Паис И. Алгоритмическое управление в экономике платформ// Экономическая социология. Т. 22. № 3. Май 2021. С.71-102

#### **б) дополнительная литература:**

1. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 469 с. — (Магистр). // — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/444534>
2. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 365 с.: ISBN 978-5-9614-5347-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/925066>
3. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Комаров Е.И. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М Издательский Дом, 2010. - 233 с. (Президентская программа подготовки управленческих кадров) ISBN 978-5-369-00625-2 Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/229823>

4. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884225>
5. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с- ISBN 978-5-9614-5582-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003065>
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегии СПб, Питер, 2019
7. Виртуальные русские и их экономические реалии под ред. Баркова С.А., Маркеевой А.В.,М.; изд. У Никитских ворот.
8. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс. 2018. – 608 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.
10. Портер М. Конкурентное преимущество Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.
11. Томпсон А.А, Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа М., Инфра М, 2019.
12. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. – СПб.: Питер. 2018. – 368 с.
13. Сапов П. Конкуренция или взаимодействие. М.; Литрес, 2021
14. Моборн Р. Чан Ким Стратегия Голубого океана. М.; МИФ, 2014

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения.**

Обязательное программное обеспечение – MS Office.

#### **Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернета»:**

##### **а) Перечень баз данных и информационных справочных систем:**

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 1. | ВЦИОМ                                     | <a href="https://wciom.ru">https://wciom.ru</a>   |
| 2. | PwC исследования                          | <a href="https://www.pwc.ru/ru/publications.html">https://www.pwc.ru/ru/publications.html</a> |
| 3. | Отчёты консалтинговой компании MCKinsey   | <a href="http://www.mckinsey.com/">http://www.mckinsey.com/</a>                               |
| 4. | Отчёты консалтинговой компании AC Nielsen | <a href="http://www.nielsen.com/">http://www.nielsen.com/</a>                                 |
| 5. | Ipsos                                     | <a href="https://www.ipsos.com/ru-ru">https://www.ipsos.com/ru-ru</a>                         |
| 6. | Trendwatching                             | <a href="http://trendwatching.com/">http://trendwatching.com/</a>                             |
| 7. | EBSCOhost                                 | <a href="http://search.ebscohost.com/">http://search.ebscohost.com/</a>                       |
| 8. | JSTOR                                     | <a href="https://www.jstor.org/">https://www.jstor.org/</a>                                   |

**б) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

<b>№</b>	<b>Журналы</b>	<b>Web-адрес</b>
1.	Журнал «Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология»	<a href="http://www.vestnik.socio.msu.ru/">http://www.vestnik.socio.msu.ru/</a>
2.	Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru/">http://www.rsl.ru/</a>
3.	Национальная технологическая инициатива	<a href="https://asi.ru/nti/">https://asi.ru/nti/</a>
4.	Журнал «Социальный маркетинг»	<a href="http://socialmarketingjournal.com">http://socialmarketingjournal.com</a>
5.	Российский журнал менеджмента	<a href="http://www.rjm.ru">http://www.rjm.ru</a>
6.	Журнал "Экономическая социология"	<a href="https://ecsoc.hse.ru/">https://ecsoc.hse.ru/</a>
7.	Journal of consumer research	<a href="http://jcr.wisc.edu/">http://jcr.wisc.edu/</a>
8.	Journal of Consumer Behavior	<a href="http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/110483937">http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/110483937</a>
9.	Harvard Business Review	<a href="http://hbr-russia.ru/">http://hbr-russia.ru/</a>
10.	Imperial Tech Foresight	<a href="http://www.imperialtechforesight.com/">http://www.imperialtechforesight.com/</a>

**8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

**9. Язык преподавания.**

Русский.

**10. Преподаватель.**

Колодезникова И.В., к.э.н.

**11. Разработчик программы.**

Колодезникова Инна Валентиновна, кандидат экономических наук

**12.** Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.