

## **Программа курса "Стратегический менеджмент"**

**Гурков И.Б.**

**Доктор экономических наук, профессор**

**Государственный университет – Высшая школа экономики**

**Москва, 125319, Кочновский проезд, д. 3**

**Лаборатория организационного поведения и развития**

**Тел. 7 (095) 152-0941 Факс 7 (095) 152-0871**

**E-mail: gurkov@hse.ru**

Дисциплина ознакомит слушателей с современными инструментами разработки и реализации эффективных стратегий как для отдельного бизнеса, так и для корпораций.

Освоение материала курса базируется на углубленном знании материала по курсам «Общий менеджмент», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами».

Продолжительность курса – 80 часов (академических часов – 40, самостоятельная работа – 40).

Курс предполагает сочетание лекций и семинарских занятий, в ходе которых учащимся предлагается для обсуждения различные характерные бизнес-ситуации (кейсы). В ходе курса возможно проведение сессии стратегического анализа с использованием обучающей компьютерной программы Organizational Consultants, Версия 5-1 Е.

Экзамены по курсу проводятся в письменной форме в виде написания слушателями краткого эссе на основе конкретной ситуации (кейса) по определению стратегического типа фирмы, поиску возможных стратегических траекторий и конкурентных тактик.

## ПЛАНИРОВАНИЕ КУРСА

Название темы	Общее количество часов, необходимое для изучения темы (аудиторные/самостоятельные)
1. Определение и основные задачи стратегического менеджмента	16 (8/8)
2. Диагностика положения фирмы на рынке – матрица потребителя	8 (4/4)
3. Диагностика положения фирмы в отрасли – матрица производителя	8 (4/4)
4. Совмещение матриц потребителя и производителя и определение стратегического типа фирмы	8 (4/4)
5. Конфигурация функциональных стратегий для основных стратегических типов	8 (4/4)
6. Основные стратегические траектории и их практическая реализация	8 (4/4)
7. Конкурентные тактики	8 (4/4)
8. Интегральный анализ стратегии и организации фирмы	16 (8/8)
Всего	80 (40/40)

## СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### **Тема 1. Определение и основные задачи стратегического менеджмента.**

Определение стратегического менеджмента. Модель «4П» в понимании сущности стратегий. Основные школы стратегий.

### **Тема 2. Диагностика положения фирмы на рынке – матрица потребителя**

Установление сегмента спроса. "Ценность товара". Кривая спроса. Матрица потребителя: соотношение цены и ценности товара. Алгоритм оценки цены: уровень цены, эффективность системы скидок, варианты оплаты, период оплаты. Алгоритм оценки ценности товара: качество, функциональность, надежность, гарантии, уровень продажного и послепродажного сервиса, репутация

(престижность). Основные варианты сочетаний цены и ценности товара: "купил-выбросил-забыл", "дешевый, но хороший", "ловушка для дураков", "мечта жизни".

### **Тема 3. Диагностика положения фирмы в отрасли – матрица производителя**

Оценка удельных издержек фирмы: условно-постоянные издержки, условно-переменные издержки, экономия от масштаба, экономия от охвата, "эффект обучаемости". Структура и анализ ключевых компетенций. Построение матрицы производителя: анализ "цепочки ценностей", идентификация ключевых компетенций, ранжирование ключевых компетенций. Открытая и зашифрованная области в матрице производителя.

### **Тема 4. Совмещение матриц потребителя и производителя и определение стратегического типа фирмы**

Базовые стратегические типы: аутсайдер, защитник, анализатор, проспектор. Дополнительные подвиды стратегических типов: защитник издержек, защитник качества, интегрированные анализатор, диверсифицированный анализатор.

### **Тема 5. Конфигурация функциональных стратегий в основных стратегических типах.**

Построение кадровой функции в фирмах различных стратегических типов. Принципы организации маркетинга в фирмах различных стратегических типов. Требования к финансовой политике на фирмах различных стратегических типов.

### **Тема 6. Основные стратегические траектории и их практическая реализация**

«Накопление ключевых компетенций» -- самостоятельное развитие и развитие через стратегические альянсы. Варианты стратегий сокращения издержек при росте качества. Направления и оценка рисков диверсификации. Варианты кластеризации и смены релевантного рынка фирмы.

### **Тема 7. Конкурентные тактики**

Определение конкурентной тактики. Технологический цикл, маркетинговый цикл и временной горизонт конкурентной тактики. Наступательные тактики:

фронтальная атака, фланговая атака, окружение, обход, партизанская война. Примеры наступательных тактик российских фирм. Оборонительные тактики: "окапывание", «выход из под огня», "тактика выжженной земли". Условия успеха конкурентной тактики.

### **Тема 8. Интегральный анализ стратегии и структуры.**

Условия устойчивости стратегических типов. Структура, стиль управления. Модель Бартона-Обела в оценки приемлемости организационных структур для поддержания стратегических типов. Программа Organizational Consultant.

### **Сводный список литературы, рекомендуемой для изучения по курсу**

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М. ЗАО Бизнес-школа ИнтелСинтез, 2001
2. Российские предприятия в поисках эликсира выживания: Очерки современной коммерческой практики. (под ред. И.В.Липсица, И.Б.Гуркова, А.В.Нещадина). М.: Экспертный институт, 1995.
3. Argenti, J. Corporate Collapse. - McGraw-Hill, 1976.
4. Baden-Fuller, C., Stopford, J.M. Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge. - Harvard Business School Press, 1994.
5. Bowman, C., Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy. -IRWIN, 1997.
6. Burton, R., Obel B. Organizational Analysis for Strategic Change. -Kluwer Academic Publishers, 1995.
7. de Wit, B., Meyer R. Strategic Synthesis. Thompson Business Press, 1999.

#### **Литература (сводный список основной литературы, кейсы не включены).**

- Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., ОАО Типография новости. М., 2000.
- Гуйар Ф.Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М., ОАО Типография новости. М., 2000.
- Гурков И.Б. Стратегическое управление. В книге Мильнер Б.З., Лис Ф. Управление современной фирмой. М., Инфра-М, 2001.

Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб: Питер, 2001.

Диксон, П. Маркетинг, основанный на стоимости. СПб. Питер, 2001.

Майталь Ш. Экономика для менеджеров. М., Дело, 1996.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб, Издательство «Питер», 2000

Минцберг Г., Куининн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. Издательство «Питер», 2001.

Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. - СПб: Питер, 2001.