

**МГУ имени М.В.Ломоносова
Экономический факультет
Магистратура - Менеджмент**

**Стратегический менеджмент
(3 кредита = 52 часа = 7 Ауд + 6 КнЧ)**

Лектор и составитель:

Маршев Вадим Иванович

д.э.н., проф. кафедры управления
организацией (ауд.385)

ЭФ МГУ им. М.В. Ломоносова
(vmarshev@mail.ru)

КнЧ:

К.э.н., н.с. Щелокова Светлана Викторовна

М.н.с. Розенберг Наталья Игоревна

Осень-2016
проф. МАРШЕВ В.И. (МГУ)

Слушатели	Студенты I курса магистратуры (2016-2017 уч.г.)
Количество часов	28 часов - Лекционных (Ауд.) 24 часа – Семинарских (КнЧ)
Дни и время занятий	1 триместр, Осень 2016 г. Аудиторные – пн./пт. КнЧ – по расписанию групп
Место занятий	Ауд. – ауд.525 КнЧ – по расписанию групп

Литература - 1

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.Экономика,1989
2. Arnold Judson. Making Strategy Happen. 1996
3. О.С.Виханский. Стратегическое управление. М. Гардарика,1998
4. Г.Минцберг и др. Школы стратегий. СПб, ПИТЕР, 2000
5. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. ПИТЕР, 2002
6. Д. Кэмпбел и др. Стратегический менеджмент. М., Проспект 2003
7. А. А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2003
8. М.Ковени и др. Стратегический разрыв. М., Альпина-Бизнес-Букс, 2004
9. Г. Хэмел, К. Прахалад и др. Стратегическая гибкость. СПб, ПИТЕР, 2005

Литература - 2

10. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. М., Олимп-Бизнес, 2005
11. Ф.Аналоуи, А.Карами. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., ЮНИТИ, 2005
12. К.Криппендорф. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. ПИТЕР, 2005
13. Стратегию - в действие! Руководство для менеджеров среднего звена. М., Вершина, 2006
14. Р.Грант. Современный стратегический анализ. ПИТЕР, 2008
15. Пол Лемберг. Мысли нестандартно! Нетрадиционные подходы к решению бизнес-задач. - М.: Вершина 2008
16. Мин Цзэн и Питер Вильямсон. Дракон у дверей. М, Вершина, 2009.
17. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/; Пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007. – 215 с.

Литература - 3

18. Стратегии, которые работают. Подход VCG. М., Манн., 2007
19. Жоржи Васконселлос-и-Са. Забытая фирма. Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего. СПб, БББукс, 2005
20. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М., Олимп-Бизнес, 2009
21. Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Колибри, 2007
22. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Изд. Колибри, Азбука-Аттикус, 2014
23. Э.Фламгольц, И.Рэндл. Управление стратегическими изменениями. М., ЭКСМО, 2012
24. Маршев В.И. Проблемы реализации стратегических решений. Форум INTOP-2012 "Управление изменениями. Принятие решений"-2012, сс.91-108
25. Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 2013, сс.100-112

Литература - 4

Е-сайты:

<http://www.mckinsey.com/russianquarterly>

<http://www.12manage.com>

<http://www.elitarium.ru>

<http://www.rjm.ru>

<http://www.management.com.ua>

<http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment> (Труды ИУМ-2016 «Сценарный менеджмент»)

www.aom.org. Журналы Академии Менеджмента

Литература по теме «Бизнес-модели»

1. А.Сливоцки, Д.Моррисон. Зона прибыли. М: Эксмо, 2006, 448с.
2. А.Остервальдер, И.Пинье. Построение бизнес-моделей. М., Альпина Паблишер, 2013
3. Г.Чесбро. Открытые инновации. М., Поколение, 2007

ДЗ-1

1. Сформировать группы из 3-4 человек.
 2. Выбрать Объект – фирму, для которой в финальном групповом проекте будет разработан «Меморандум стратегий»
 3. Разработать 7 атрибутов стратегического менеджирования этой фирмой :
 - 3.1. Бизнес-идея (одного «продукта»)
 - 3.2. Б-среда (предварительная оценка)
 - 3.3. Б-модель (нынешняя/будущая)
 - 3.4. Видение
 - 3.5. Миссия
 - 3.6. Стратегические цели
 - 3.7. Стратегические задачи
- (в группах, письм., ppt)**

ДЗ-2

По материалам деятельности Объекта группового проекта **написать 3-4-х летнюю историю** (кейс) Объекта, отразив ключевые моменты Объекта (4-5 страниц):

1. Год создания
2. Учредители
3. Показатели финансово-хозяйственной деятельности
4. Смена команды менеджеров (если такое было)
5. Положение с персоналом (напр., текучесть кадров)
6. Другое.

Цель этой истории: Интрига! Продемонстрировать спады и подъемы в жизнедеятельности Объекта, что и побудило вас разработать «Комплекс стратегий развития Объекта N»

Примеры таких текстов см. в лит-ре №6 А. А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2003 (электронная версия)

*

проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ)

(в группах, письм.)

ДЗ-3

**Разработать продуктовые стратегии фирмы
Рэнди
(в группах, письм.)**

ДЗ-4

- 4.1. Представление как иерархической Структуры:
 - 4.1.1. двух (любых) блоков макро-среды
 - 4.1.2. двух (любых) блоков микро-среды
 - 4.1.3. Выбрав блок, произвести его дезагрегирование до измеримых Наноэлементов только по одной ветви!!!
- 4.2. Разработайте «вопросники» («анкеты») к характеристикам измеримых «Наноэлементов» блока
- 4.3. Составьте перечень респондентов Блока (субъектов Наноэлементов), к которым вы будете обращаться с «анкетами» (персоны, фирмы, ассоциации, РосСтат, СМИ и пр.)
(индивидуально, письм.)

ДЗ-5

Провести анализ бизнес-среды Объекта
группового проекта по технологиям
Бенчмаркинга
(групп., письм.)

ДЗ - 6

Анализ стейкхолдеров (= Бизнес-Среды)

Объекта группового проекта

по Модели и Матрице Менделоу:

1. Выявить стейкхолдеров Организации
2. Ранжировать их по Власти и Интересу
3. Отобразить ранжирование на плоскости Власть/Интерес в виде поля стейкхолдеров (цветом отметить «своих» и «чужих»)
4. Разработать Программу воздействия «своих» на «чужих»

(групп., письм.)

ДЗ-7

Провести анализ и оценку блоков
КорпКультуры Объекта группового проекта
(согласно Методике)

**(индивидуально, а затем в группах,
письм.)**

ДЗ-8.

Развитие методов СтратАнализа

Пользуясь моделью Инновационной компании (6 этапов) разработать новую модель страт.анализа для произвольной компании N:
Модель 6 (этапов) x 5 (Позиций на рынке)
В полученной таблице (из 30 клеток или «состояний», соответственно) заполнить эти клетки Вашими рекомендациями по стратегическому поведению компании N

(инд., письм.)

ДЗ-9.

Развитие методов СтратАнализа

Пользуясь моделью ЖЦО Ицхака Адизеса (10 этапов) разработать новую модель страт.анализа для произвольной компании N:
Модель 10 (этапов) x 5 (Позиций на рынке)

В полученной таблице (из 50 клеток или «состояний», соответственно) заполнить эти клетки Вашими рекомендациями по стратегическому поведению компании N
(инд., письм.)

ДЗ - 10

Анализ макросреды PELSLEDET Объекта
группового проекта

(групп., письм., ppt)

ДЗ - 11

Анализ микросреды по 5 блокам М.
Портера + 2 блока МВИ Объекта
группового проекта

(групп., письм., ppt)

ДЗ - 12

Применить технологию SWOT-I к
Объекту группового проекта

(групп., письм., ppt)

Лекция 5.

1. Модели Альтмана
2. Модель SAGE
3. Оценка и выбор «лучших» стратегий
4. Система контроля над предстоящим выполнением стратегий (напр., BSCard)
5. Упражнение SWOT-III

Методы страт.анализа и синтеза

1. Методы анализа внутренней среды (ФСА и др.)
2. **Модели Альтмана**
3. PEST/PELSLEDET-анализ макросреды
4. **Модель CAGE-analyze (Pankaj Ghemawat)**
5. Модель Портера (+2 МВИ) – анализ микросреды
6. Конкурентная разведка
7. Benchmarking
8. Модель и Матрица Менделоу
9. Матрица BCG
10. Матрица GE/McKinsey
11. Матрица Shell/DPM
12. Модель Хофера-Шенделя
13. Матрица ADL/LC
14. Матрица ЖЦИК-МВИ
15. Матрица ЖЦОАдизес-МВИ
16. Матрица Томпсона-Стрикланда
17. SNW+ONT – I, II, III, IV
18. Метод Мерлина
19. OODA – анализ стратегической гибкости
20. Сценарное планирование (TAIDA) и менеджирование (ScMI)

Модель Альтмана-1

2-факторная модель: это одна из самых простых и наглядных методик прогнозирования вероятности банкротства, при использовании которой необходимо рассчитать влияние только двух показателей это: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах. Формула модели Альтмана принимает вид:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\text{тл}} + 0,579 \times (ЗК/П)$$

■ где $K_{\text{тл}}$ — коэффициент текущей ликвидности;
 $ЗК$ — заемный капитал;
 $П$ — пассивы.

■ При значении $Z > 0$ ситуация в анализируемой компании критична, вероятность наступления банкротства высока.

Модель Альтмана-2/1

- **5-и факторная модель:** для акционерных обществ, чьи акции котируются на рынке (1968 г.). Формула:
 - **$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5$** , где
 - X_1 — оборотный капитал к сумме активов
 - X_2 — нераспределенная прибыль к сумме активов (=уровень финансового рычага)
 - X_3 — прибыль до налогообложения к общей стоимости активов (=эффективность операционной деятельности)
 - X_4 — рыночная стоимость собственного капитала/бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств
 - X_5 — объем продаж к общей величине активов (=рентабельность активов)

Модель Альтмана-2/2

- В результате подсчета Z — показателя для конкретного предприятия делается заключение:
 - Если $Z < 1,81$ — вероятность банкротства составляет от 80 до 100%;
 - Если $Z = 1,81-2,77$ — средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;
 - Если $Z = 2,77-2,99$ — вероятность банкротства не велика от 15 до 20%;
 - Если $Z > 2,99$ — ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течении ближайших двух лет крайне мал.
 - Точность прогноза в этой модели на горизонте одного года составляет 95%, на два года — 83%

Модель Альтмана-3

- **5-и факторная модель:** для компаний, чьи акции не торгуются на биржевом рынке
- **$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,995X_5$** , где
- X_4 — балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал.
- Если $Z < 1,23$ предприятие признается банкротом,
- Если Z от 1,23 до 2,89 ситуация неопределенна,
- Если Z более 2,9 – это стабильная и финансово устойчивая компания.

Модель SAGE П.Гемавата

Модель оценки бизнес-близости стран на основе четырёх агрегированных переменных или «расстояний»:

1. Культурная дистанция (8 параметров)
2. Административная дистанция (10)
3. Географическое расстояние (7)
4. Экономическое расстояние (11)

Оценка стратегических вариантов

(анализ правильности и достаточности учета факторов при выборе стратегии)

1. Основной вопрос:

Приведет ли выбранная стратегия к достижению целей фирмы?

2. Проверка на Соответствие и Приемлемость

3. Если стратегия соответствует цели, то (см. матрицу И.Ансоффа):

МАТРИЦА «ПРОДУКТ/РЫНОК»

(доля успеха)

Продукт Рынок	Старый продукт	Новый продукт, связанный со старым	Совершенно новый продукт
Старый рынок	90%	60%	30%
Новый рынок, связанный со старым	60%	40%	20%
Совершенно новый рынок	30%	20%	10%

*

Стратегии по Ансоффу

	<i>Выпускаемые продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
<i>Имеющиеся рынки</i>	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА
<i>Новые рынки</i>	СТРАТЕГИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ	СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

1. Соответствие стратегии состоянию и требованиям окружения.

1. Соответствие требованиям основных субъектов окружения
2. В какой степени учтены динамика рынка и динамика жизненного цикла продукта?
3. Появятся ли новые конкурентные преимущества?

2. Соответствие стратегии потенциалу и возможностям фирмы

1. Увязка с другими стратегиями
2. Увязка с возможностями персонала
3. Увязка с существующей структурой
4. Увязка стратегии по времени

3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии

1. Реалистичность предпосылок
2. Негативные последствия и последействия в случае провала стратегии
3. Оправдывает ли положительный эффект риск потерь от провала

Выбор «лучшей» стратегии

Процесс выбора стратегии включает:

1. Уяснение текущей стратегии
2. Проведение анализа портфеля продукции
3. Оценка выбранной стратегии
4. Выбор стратегии фирмы
5. Разработка плана стратегических изменений

Уяснение текущей стратегии фирмы

Внешние факторы:

1. Размах деятельности, степень разнообразия продукции и диверсифицированность фирмы
2. Характер и природа недавних приобретений и продаж собственности фирмы
3. Структура и направленность деятельности фирмы за последний период
4. Возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время
5. Отношение к внешним угрозам

Внутренние факторы:

1. Цели фирмы
2. Критерии распределения ресурсов и структура капиталовложений по продукции
3. Уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР
4. Ценности и принципы высшего руководства
5. Личное отношение высшего руководства к организации

6. Общие стратегии
7. Планы диверсификации
8. Организационная структура
9. Стратегия найма
10. Система вознаграждения
11. Уязвимость со стороны
государственного регулирования
12. Прочее

Стратегическая карта - BSCard

Блоки:

1. Группы заинтересованных лиц
2. Финансы
3. Клиенты
4. Внутренние бизнес-процессы
5. Обучение и развитие

Примеры BSCard (Вороново и др.)

Иллюстрации:

Проект магистров М502 «US RUSAL»-2012

BSCard «ЛесТехСтрой»

ДЗ - 13

Применить Модель Альтмана к Объекту группового проекта

(групп., письм., ppt)

ДЗ - 14

Применить Модель Гемавата к Объекту группового проекта (для оценки предлагаемых стратегий глобализации бизнеса)

(групп., письм., ppt)