

**Пермский филиал федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

**Программа учебной дисциплины
«Стратегический менеджмент»**

Утверждена
Академическим советом¹

_____ название академического совета
Протокол № от __ _____ 2019

Академический руководитель ОП
_____ Артемьев Д.Г.
Подпись ФИО

Разработчики	Гергерт Д.В., к.э.н., доцент департамента менеджмента Кашин Д.В.
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	48
Самостоятельная работа (час.)	104
Образовательная программа, курс	бакалавриат, Управление бизнесом, 2 курс
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

¹ Для ПУД из общеуниверситетского пула – Руководитель Департамента / заведующий кафедрой.

1. Цель, результаты освоения дисциплины и пререквизиты

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются развитие и совершенствование у студентов навыков стратегического управления на основе ситуативного анализа и оценки стратегических перспектив. Курс представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с разработкой, внедрением и реализацией стратегии компании в целях повышения ее эффективности.

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- 1) Знакомство студента с основными понятиями, используемыми при изучении дисциплины;
- 2) Формирование представления студента о методологии стратегического анализа, выбора стратегии, определение ключевых компетенций компании в области разработки и реализации стратегии;
- 3) Демонстрация основных подходов к интерпретации результатов стратегического управления в рамках управления компанией;
- 4) Практическая апробация теоретических подходов к стратегическому управлению.

Настоящая дисциплина относится к Циклу дисциплин базовой профильной части.

Формат изучения дисциплины: full-time

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты формируют следующие компетенции:

Код	Формулировка компетенций
УК-5	Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения научных и профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода)
ПК-2	Способен предложить организационно управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений
ПК-10	Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности
ПК -12	Способен участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций
ПК-18	Способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления
ПК-20	Способен проводить анализ конкурентной среды
ПК-25	Способен проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений
ПК-27	Способен находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею
ПК-30	Обеспечивает реализацию социальной ответственности бизнеса через тесное взаимодействие в процессе предпринимательской деятельности со всеми заинтересованными сторонами, включая местные власти, профсоюзные объединения, местные сообщества и т.д.

В результате освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями, умениями и навыками:

Знать:

- природу стратегического управления и основные этапы его развития;
- основные теории стратегического менеджмента;
- особенности методологии стратегического управления;
- понятия, виды и признаки современной деловой организации;
- составляющие внешней и внутренней среды организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- подходы к формированию миссии и целей организации;
- основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации;
- методологические принципы управленческого анализа организации;
- базисные стратегии бизнеса;
- основные конкурентные стратегии организации;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- основные методы разработки стратегии компании;
- критерии выбора стратегических альтернатив;
- условия реализации стратегии

Уметь:

- использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации;
- определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность;
- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода;
- оценивать эффективность системы стратегического управления;
- использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии;
- разрабатывать стратегический план конкретного предприятия

Владеть (обладать навыками):

- методологией стратегического менеджмента;
- современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных;
- методикой анализа макроокружения организации;
- методами отраслевого анализа;
- навыками проведения конкурентного анализа;
- подходами к организации и контролю выполнения стратегии;
- современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации.
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии.

2. Содержание учебной дисциплины

Темы, объем часов и планируемые результаты обучения представлены в таблице.

Разделы / темы дисциплины	Объем в часах				Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю	Формы контроля
	лк	см	ср	onl		
Общие подходы к стратегическому управлению на предприятии	2	4	12		Студент знает и интерпретирует основные понятия и термины	Контрольная работа, Аудиторная работа, Самостоятельная работа
Формирование стратегии компании. Процесс разработки стратегии. Модели стратегического управления	4	4	12		Студент анализирует основные этапы развития корпоративного планирования	Контрольная работа, Аудиторная работа, Самостоятельная работа
Анализ стратегических факторов внешней среды	2	4	12		Студент проводит анализ стратегических факторов внешней среды организации	Контрольная работа, Аудиторная работа, Самостоятельная работа
Анализ ситуации в компании	4	4	14		Студент проводит анализ стратегических факторов внутренней среды организации	Контрольная работа, Аудиторная работа, Самостоятельная работа
Портфельный анализ	2	4	14		Студент проводит анализ портфеля компании, использует необходимые инструменты, проводит сравнение	Контрольная работа, Аудиторная работа, Самостоятельная работа
Конкурентные преимущества предприятия	2	2	12		Студент умеет выявлять конкурентные преимущества компании	Аудиторная работа, Самостоятельная работа, Экзамен
Разработка и реализация стратегии	2	4	14		Студент особенности разработки и реализации стратегии.	Аудиторная работа, Самостоятельная работа, Экзамен
Современные подходы к стратегическому управлению. Стратегия голубого океана. Бизнес-модели, как основа стратегии.	2	2	14		Студент анализирует стратегические альтернативы, учитывает условия реализации стратегии.	Аудиторная работа, Самостоятельная работа, Экзамен
Часов по видам учебных занятий:	20	28	104			

Формы учебных занятий:

лк – лекции в аудитории;

см - семинары/ практические занятия/ лабораторные работы в аудитории;

onl – лекции или иные виды работы студента с помощью онлайн-курса;

ср – самостоятельная работа студента.

Содержание разделов дисциплины:

Раздел 1. Общие подходы к стратегическому управлению на предприятии.

Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования.

Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации.

Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Миссия фирмы и принципы ее формирования.

Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.

Раздел 2. Формирование стратегии компании. Процесс разработки стратегии. Модели стратегического управления.

Процесс разработки стратегии

Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Миссия фирмы и принципы ее формирования.

Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.

Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий.

Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка.

Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии.

Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимосвязки.

Раздел 3. Анализ стратегических факторов внешней среды.

Анализ производства и конкуренции. Роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии. Структура анализа (определение главных экономических характеристик промышленного развития; определение и оценка движущих сил; оценка силы конкуренции; оценка конкурентной позиции компании в отрасли; выявление ключевых факторов успеха). STEEP-анализ. Анализ посредников.

Раздел 4. Анализ ситуации в компании.

Ситуационный анализ организации. Оценка адекватности текущей стратегии. SWOT анализ. Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Анализ слепых зон. Устойчивые конкурентные преимущества. Обобщение результатов анализа.

Раздел 5. Портфельный анализ.

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.

Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

Раздел 6. Конкурентные преимущества предприятия.

Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

Цепочка создания ценности М. Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ. Основные инструменты стратегического анализа для выявления конкурентных преимуществ.

Раздел 7. Разработка и реализация стратегии.

Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.

Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты.

Создание ключевых компетенций.

Общая схема процесса осуществления стратегии. Привязка бюджетов к стратегии.

Разработка политики и процедур поддержания стратегии. Системы поддержки процесса осуществления стратегии. Проектирование систем управления.

Инструменты реализации стратегии. Модель PAS. Модель BSC.

Раздел 8. Современные подходы к стратегическому управлению. Стратегия голубого океана. Бизнес-модели, как основа стратегии.

Стратегия голубого океана – обзор подхода. Особенности концепции. Критика концепции.

Корневые/ключевые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.

3. Оценивание

Текущий контроль по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает в себя следующие элементы:

- контрольная работа;
- аудиторная работа;
- самостоятельная работа.

Контрольная работа проводится в письменном виде и содержит в себе кейс с заданиями к нему.

Аудиторная работа студентов оценивается преподавателем на семинарских занятиях. Основными формами аудиторной работы по дисциплине являются: решение кейсов, решение ситуаций и участие студентов в дискуссии.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает в себя следующие формы: реферирование статей отечественных или зарубежных авторов по тематике «Современные тенденции развития стратегического менеджмента».

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в письменном виде в виде теста. Экзамен является блокирующим элементом контроля.

Оценка по дисциплине ($O_{\text{дисциплине}}$) определяется, как взвешенная сумма оценок по всем видам контроля и рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{дисциплина}} = O_{\text{текущий контроль}} * 0,4 + O_{\text{аудиторная}} * 0,1 + O_{\text{сам.раб}} * 0,1 + O_{\text{экзамен}} * 0,4$$

где $O_{\text{Контрольная}}$ – оценка за контрольную работу;

- О* *Аудиторная* – оценка за аудиторную работу;
- О* *Самостоятельная* – оценка за самостоятельную работу
- О* *Экзамен* – оценка за экзамен.

Способ округления оценки по дисциплине – арифметический.

При проведении текущего и промежуточного контроля в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент» устанавливаются следующие критерии оценки знаний студентов:

Для оценки участия студентов в дискуссиях (форма контроля: аудиторная работа):

- полнота и правильность ответа;
- степень понимания и осознанности материала.

Оценка «Отлично» (10, 9, 8 баллов): студент демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Студент приводит примеры не только из рекомендуемой литературы, но и самостоятельно составленные, демонстрирует способности анализа и высокий уровень самостоятельности. Занимает активную позицию в дискуссии.

Оценка «Хорошо» (7, 6 баллов): студент демонстрирует полное понимание материала, дает верные определения основных понятий, корректно использует терминологический аппарат, может обосновать свои суждения. Студент приводит примеры и демонстрирует высокий уровень самостоятельности, устанавливает причинно-следственные связи обсуждаемых проблем.

Оценка «Удовлетворительно» (5,4 баллов): студент слабо ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, преимущественно корректно использует терминологический аппарат. Студент недостаточно доказательно и полно обосновывает свои суждения, с затруднением приводит свои примеры.

Оценка «Неудовлетворительно» (3,2,1 баллов): студент не ориентируется в материале, допускает ошибки и неточности в определении основных понятий, некорректно использует терминологический аппарат. Студент не умеет приводить примеры, аргументированно доказывать свои суждения.

Для оценки решения кейсов (форма контроля: аудиторная работа):

Критерий оценки	Отлично (8, 9, 10 баллов)	Хорошо (6, 7 баллов)	Удовлетворительно (4, 5 баллов)	Неудовлетворительно (1, 2, 3 баллов)
Формулирование проблемы, заложенной в кейсе	Верно	Имеются несущественные погрешности по обозначенным критериям	Имеются существенные погрешности двум из пяти критериев	Имеются существенные погрешности по трем и более критериям
Предложение возможных вариантов решения проблемы	Верно			
Обоснование выбранного решения	Есть			
Уверенность	Есть			

подачи материала				
Презентация материала	Есть			

Для оценки реферирования статьи (форма контроля: самостоятельная работа):

Критерий оценки	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Реферирование статьи	Раскрыты все десять пунктов схемы реферирования	Раскрыто 80% пунктов схемы реферирования	Раскрыто 60% пунктов схемы реферирования	Раскрыто менее 60% пунктов схемы реферирования

4. Примеры оценочных средств

Для всех элементов текущего контроля и экзамена должны быть приведены примеры (демонстрационные варианты) оценочных средств либо даны ссылки на электронный ресурс, где они размещены.

4.1. Пример тестовых заданий

Выберите один правильный ответ

1. Стратегия это:

- а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
- б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
- в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
- г) вариант а и в

2. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда

- а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и их использованию различны
- б) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене
- в) у производителя практически нет способов разнообразить свой продукт
- г) варианты а и в

3. Какие из перечисленных ниже характеристик являются слабыми сторонами, на которые можно направить наступление:

- а) географические регионы, где конкурент обладает незначительной рыночной долей
- б) сегменты покупателей, которыми конкурент пренебрегает
- в) конкуренты недостаточно разрекламировали или не утвердили свое присутствие на рынке
- г) все варианты верны

4. Что выступает в качестве основного барьера входа на рынок новых предприятий:

- а) лояльность покупателей к торговой марке
- б) экономия масштаба
- в) доступ к распределительным каналам
- г) все варианты верны

5. На какой из вопросов не позволяет ответить SWOT-анализ

- а) Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами
- б) Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех
- в) Какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты
- г) Варианты а и б

6. Можно ли своими силами за счет эффективной стратегии перейти из позиции "Победитель 3" в позицию "Победитель 1" в модели GE/ McKinsey:

- а) возможно в любом случае
- б) в принципе невозможно
- в) возможно при соблюдении ряда условий
- г) очень сложно

4.2. Пример условия кейса (форма контроля: аудиторная работа)

Кейс «Миллионы с перцем» - источник:

https://www.rbc.ru/own_business/22/01/2017/5881edb39a79473b1fee4c6f

Изучите информацию, ответьте на вопросы:

1. Постройте бизнес модель №1 и №2 для данного бизнеса;
2. Изучите внутреннюю среду данного бизнеса, выделите ее элементы;
3. Охарактеризуйте внешнюю среду предприятия, выделите факторы прямого и косвенного влияния;
4. Составьте матрицу SWOT;
5. Определите, каких стратегий придерживается владелец данного бизнеса;
6. Определите конкурентные преимущества компании «Сфера».

4.3. Пример схемы для реферирования статьи (форма контроля: самостоятельная работа)

СХЕМА-МОДЕЛЬ РЕФЕРИРОВАНИЯ

1. Аннотируемая статья ... (название в кавычках, фамилия или фамилии и инициалы авторов) помещена (опубликована) в журнале ... (название и номер журнала, место и время публикации).
2. Посвящена теме (проблеме, вопросу) ...
3. В данной статье анализируются следующие проблемы: ... (излагаются такие проблемы, как ...; исследуются процессы, свойства, материалы ...; описываются особенности, виды, результаты ...; дается характеристика ...).
4. В статье автор рассматривает способы (методы, виды) ...; пишет о значении (результатах) ...; раскрывает сущность (причины, основные положения) ...; доказывает роль (значение, влияние) ...
5. Большое место в статье занимает рассмотрение ...
6. Главное внимание обращается на ...
7. Подробно освещаются такие вопросы, как...
8. В заключение автор делает вывод (приходит к выводу) о том, что ...
9. Статья рассчитана (на кого), предназначена (для кого), адресована (кому), может представлять интерес (для кого).
10. Тема лекции, к которой относится проблематика статьи.

Примерный перечень журналов для выбора статей для реферирования:

1. Менеджмент в России и за рубежом
2. Стратегический менеджмент

3. Российский журнал менеджмента
4. Harvard Business Review
5. РБК
6. Вестник МакКинзи: теория и практика управления
7. Strategic Management Journal и др.

4.4. Пример варианта контрольной работы (форма контроля: контрольная работа)

Стратегия фирмы «Прома»

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых окон и алюминиевых дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства.

Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Прома», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы на установку жалюзи, окон и дверей со стороны строительных компаний, фирм, специализирующихся на ремонтно-строительных работах, а также частных лиц. Выступая в роли «промежуточного звена» между «Прома» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж. Более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне – фирма опирается лишь на собственные силы.

«Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, и многое производит собственными силами.

Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалось на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов, и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то в последствии она наладила серийное изготовление собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России.

Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена значительно ниже. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прома» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома» для изготовления горизонтальных жалюзи, пользующихся особо высоким спросом, поскольку они «не съедают» полезную площадь помещений, стоит 3,5 тыс. долл., что в 2,5 раза ниже стоимости импортного оборудования.

Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Прома» именно оборудование, а не готовые изделия? Тому есть несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5-10 тыс. долл. (в зависимости от типа жалюзи). Производство окон и дверей обойдется дороже 25, 50, а то и все 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.).

Важно отметить саму возможность изготовления изделия непосредственно по типоразмерам заказчика, что значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы произвести монтаж жалюзи. Такая

трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей, с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

В конечном счете важно то, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях праздничный интерьер.

Подмечено, что даже в новых домах, где установлены неказистые деревянные рамы, многие новоселы стремятся заменить их на современные конструкции. Эта же операция – неотъемлемый атрибут любого евроремонта: в сочетании с нарядными жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов дом напоминает картинку из модного архитектурного каталога.

Здесь как раз тот случай, когда требования дизайна согласуются с коммерцией. Бизнес «Прома» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для окон и дверей. Эксперты «Прома» убеждены, что даже в городах с населением 50-100 тыс. чел. могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США.

Кроме того, фирмы, начавшие с изготовления нехитрых жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования и освоить производство других видов изделий для дома и офиса, а клиентская сеть у них уже имеется. Так поступили многие из дилеров «Прома», действующих ныне более чем в 70 российских городах.

Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на выставке в Болонье «Прома» сумела заключить часть выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате родилось новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том, какие комплектующие для того производства можно изготавливать у нас в стране, чтобы не ввозить их из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

Задания:

1. Постройте матрицу SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

2. Предложите стратегию для данной организации.

5. Ресурсы

5.4. Рекомендуемая основная литература

№п/п	Наименование
1.	Дж. Пирс II, Р. Робинсон. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2013. – 557 с

5.2. Рекомендуемая дополнительная литература

№п/п	Наименование
------	--------------

1.	Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с.
2.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер. 2016. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13426
3.	Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер. 2017. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421

5.3. Программное обеспечение

№п/п	Наименование	Условия доступа
1.	MS Office 2010	Из внутренней сети НИУ ВШЭ - Пермь (договор)
2.	Adobe Acrobat Reader	Свободное лицензионное соглашение
3.	Google Chrome Enterprise 67.0.3396.99	Свободное лицензионное соглашение
4.	Mozilla Firefox	Свободное лицензионное соглашение

5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Электронно-библиотечные ресурсы	По подписке НИУ ВШЭ

5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекций и семинаров по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® PowerPoint, мультимедийного проектора. Для выполнения самостоятельной работы необходим компьютер с подключением к сети Интернет.

6. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

6.4.1. для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.4.2. для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

6.4.3. для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

7. Дополнительные сведения

Особенности самостоятельной работы по курсу отражены в Приложении 1.