

1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИПК 2.1 Определяет цели и задачи стратегических изменений в организации

ИПК 2.2 Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации

ИПК 2.4 Определяет основные аспекты организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями

2. Задачи освоения дисциплины

- Сформировать комплексную базу знаний и компетенций, позволяющую проводить анализ поведения компаний в условиях изменений бизнес-среды.

- Развить навыки проведения экономических расчетов для обоснования и оценки выбора стратегии компании.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплина (модули)».

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, является обязательной для изучения.

4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине

Второй семестр, экзамен

5. Входные требования для освоения дисциплины

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: «Микроэкономический анализ», «Макроэкономический анализ», «Методы экономического анализа».

6. Язык реализации

Русский

7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 з.е., 216 часов, из которых:

- лекции: 18 ч.

- практические занятия: 28 ч.

в том числе практическая подготовка: 28 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

8. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Тема 1. Стратегия и экономика

Фирма как субъект рыночных отношений. Роль конкуренции в жизни фирмы. Современные концепции целеполагания фирмы. Формирование стратегии: основные экономические концепции. Цели, ценности и эффективность. Роль ресурсов и возможностей в определении стратегии.

Тема 2. Институциональная матрица бизнеса: историческая ретроспектива

Производственные технологии. Транспортная, коммуникационная и финансовая инфраструктура. Государственное регулирование. Бизнес в XIX, XX, н. XXI века.

Тема 3. Стратегия роста компании: пределы и возможности

Горизонтальные границы фирмы: эффект масштаба и эффект разнообразия. Их источники. Кривая опыта.

Вертикальные границы фирмы. Транзакционные издержки и размер фирмы. Техническая эффективность и агентская эффективность. Преимущества и издержки вертикальной интеграции. Рыночная власть поставщиков и покупателей. Проектирование вертикальных отношений. Дилемма: интегрировать или передавать на аутсорсинг.

Диверсификация фирмы. Экономические и менеджерские причины диверсификации: экономия производственных и транзакционных издержек, эффект синергии, диверсификация портфеля акционер, выгоды менеджеров от приобретений. Потенциальные издержки диверсификации. Диверсификация и эффективность.

Альтернативные способы роста фирмы. Новые технологии и новые организационные модели: сети, платформы, экосистемы. Вертикальная интеграция и модель управления активами. Внешние эффекты. Вертикально ограничивающие контракты. Франчайзинг. Стратегии совместного производства. Стратегические альянсы и совместные предприятия. Особенности стратегии глобальной компании.

Тема 4. Рынок и ценовая стратегия фирмы

Идентификация конкуренции и определение рынка. Измерение структуры рынка. Основные ценовые стратегии на несовершенных рынках. Ценообразование фирмы, обладающей рыночной властью. Интерактивные стратегии цены. Практики создания ценности. Позиционирование фирмы. Источники уникальной стратегической скоординированного ценообразования. Факторы, препятствующие скоординированному ценообразованию: волатильный спрос, асимметрия информации, секретные транзакции, высокая концентрация покупателей. Правовой аспект соопределение в ценообразовании.

Ценообразование на рынках с интенсивной ценовой конкуренцией. Ценообразование на основе ценности товара. Ценообразование в ходе жизненного цикла товара. Стратегия сегментного ценообразования.

Ценообразование на основе ценности товара. Вертикальная и горизонтальная дифференциация продукта.

Тема 5. Барьеры входа-выхода как элемент конкурентной стратегии

Проблема поддержания устойчивой прибыли. Стратегические и нестратегические барьеры входа фирм на рынок. Предоставление, сдерживание и блокирование входа. Мощности, обучение, дифференциация продукта и контрактные обязательства как инструменты предотвращения входа. Сдерживание входа и хищничество в условиях асимметрии информации об издержках.

Тема 6. Динамика отрасли и стратегическое позиционирование

Использование отраслевого анализа для разработки стратегии. Жизненный цикл отрасли. Модель 5 сил Портера. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу. Конкурентное преимущество и позиции. Cost advantage и Differentiation advantage. Стратегия широкого охвата или фокусирование.

Тема 7. Устойчивое конкурентное преимущество

Деятельность фирмы в долгосрочном периоде и проблема имитации. Изолирующие механизмы: барьеры имитации и преимущества для «первооткрывателей».

Источники конкурентных преимуществ: инновации, эволюция и окружающая среда. Инновации и размер рынка. Невосполнимые затраты, эффект замещения, эффект эффективности. Модель открытых инноваций. Конкуренция инноваций.

9. Текущий контроль по дисциплине

Текущий контроль по дисциплине проводится путем разбора практических задач и кейсов, выполнения индивидуальных заданий, презентаций студентов по материалам научных исследований и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр. Вклад результатов текущего контроля в итоговой оценке по дисциплине составляет – 60 баллов (60%).

10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

Экзамен проводится в письменной форме в два этапа.

Первый этап экзамена предполагает внеаудиторное выполнение задания. Задания первого этапа содержат один открытый вопрос, проверяющий ИПК-2.2. Вопросы даются путем выбора из списка предложенных. Ответ на вопрос содержит аргументированное экономическое обоснование предложенной/разработанной магистрантом стратегии, оформленный в виде эссе.

Второй этап экзамена проводится в аудитории в письменной форме по билетам. Экзаменационный билет состоит из двух частей. Продолжительность аудиторного этапа экзамена - 0,5 часа.

Первая часть билета содержит один теоретический вопрос, проверяющий ИПК-2.1. Ответ на вопрос первой части дается в развернутой форме.

Вторая часть содержит практические вопросы, проверяющие ИПК-2.4. Ответ на вопрос второй части дается в развернутой форме.

Результаты экзамена определяются в соответствии с балльно-рейтинговой системой – максимум 40 баллов за экзамен (40%):

Критерии выставления баллов за письменный экзамен:

Баллы	Характеристика
40 баллов	Даны исчерпывающие и аргументированные ответы на вопросы. Аргументирован выбор модели при анализе открытого вопроса и дано обоснование стратегического решения.
30 баллов	Даны неполные ответы на вопросы. Модель выбрана верно, но обоснование стратегического решения не убедительно.
20 баллов	Даны фрагментарные ответы на вопросы. Модель выбрана верно, но обоснование стратегического решения не убедительно.
10 баллов	Даны ограниченные ответы на вопросы. Модель выбрана не верно, но была попытка обосновать стратегическое решение.

Итоговая оценка по дисциплине складывается из результатов текущего контроля (60%) и результатов промежуточной аттестации (40%) и составляет максимум 100 баллов.

Механизм перевода результатов балльно-рейтинговой системы в пятибалльную шкалу:

Баллы	Итоговая оценка
85-100 баллов	«Отлично»
70-84 балла	«Хорошо»
55-69 баллов	«Удовлетворительно»
54 балла и менее	«Неудовлетворительно»

11. Учебно-методическое обеспечение

а) Электронный учебный курс по дисциплине <https://lms.tsu.ru/course/view.php?id=16498>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

В рамках текущего контроля магистрантами выполняется контрольная работа по теме: «Размер и границы компании: экономическая оценка оптимальности».

Примерные варианты экзаменационных заданий, проверяющих ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4:

1. (ИПК-2.1.) Сетевое предприятие как форма функционирования фирмы в экономике

2. (ИПК-2.2) Ниже приводится отрывок из фактического стратегического плана (название компании и продукта было изменено):

«Основным сырьем компании Асте является лист ПВХ, который производится тремя основными поставщиками в Соединенных Штатах. Асте, небольшой производитель потребительских товаров, консолидируется до одного поставщика. Продолжающийся рост этого поставщика гарантирует Асте, что он сможет удовлетворить свои потребности в будущем».

Предположим, что выбранный поставщиком Асте будет расти в соответствии с прогнозом. Предложите сценарий для Асте, который мог бы убедить руководителей компании, что они должны пересмотреть свое решение полагаться на одного поставщика. Что вы посоветуете Асте для минимизации риска (-ов), который вы определили? Есть ли какие-то недостатки в вашей рекомендации

3. (ИПК-2.2) Опыт показывает, что рестораны McDonalds, находящиеся в распоряжении франчайзера, устанавливают более низкие цены, чем филиалы McDonalds. Чем это можно объяснить? Как это влияет на прибыль головной компании и как головная компания может предотвратить понижение цен независимыми продавцами

4. (ИПК-2.4) Стратегия развития Института экономики и менеджмента НИ ТГУ направлена на укоренение на рынке магистерских программ в области экономики и менеджмента.

На основе сегментации рынка по географическому принципу, рейтинговому подходу (международному и российскому рейтингу ТГУ) выявите потенциальных конкурентов ИЭиМ ТГУ. Оценив ценовую стратегию конкурентов, предложите цену за обучение на магистерской программе ИЭиМ.

в) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа магистрантов осуществляется в следующих формах:

1. Подготовка к обсуждению заявленных тем курса в соответствии с приведенными планом (содержание дисциплины) и литературой.

2. На практических занятиях:

- предполагается самостоятельное выполнение заданий по каждой пройденной теме, что позволяет обратить внимание на наиболее сложные, ключевые и дискуссионные аспекты изучаемой темы, помочь студентам систематизировать и лучше усвоить пройденный материал;

- практикуются короткие (до 10 мин.) сообщения магистрантов с мультимедийной презентацией по знаковым работам в области экономики стратегии. Подготовка и презентация доклада позволят развить навыки работы с информацией и качественного ее изложения аудитории, привлечения и удержания внимания слушателей;

- проводится работа магистрантов с дополнительной литературой (например, фрагментами резонансных статей и выступлений), что формирует аналитическое

мышление, а также умение использовать теоретические знания для анализа прикладных проблем;

- проводятся обсуждения в малых группах актуальных проблем в рамках темы;
- анализируются конкретные ситуации (case-studies) в проекции разработки бизнес-решений;
- выполняются самостоятельные и групповые исследования по наиболее актуальным вопросам курса.

В ходе подготовки к практическим занятиям магистрантам необходимо ознакомиться с вопросами, вынесенными на обсуждение, разобрать упражнения и задания, изучить соответствующий материал по «case-studies», основную и дополнительную литературу. В пункте 12 программы приведен список учебников, монографий, периодических изданий, источников информации в сети Internet, которые потребуются для выполнения заданий

Цель самостоятельной внеаудиторной работы – проработать учебный материал и переосмыслить существующие подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений и событий, чтобы сформулировать и убедительно аргументировать собственную позицию по поставленным преподавателем проблемам.

Механизм мотивации регулярной учебной и самостоятельной работы студентов формируется на основе использования дифференцированной балльной системы.

12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

а) основная литература:

– D. Besanko, D. Dranove M. Shanley, and M. Schaefer (2013) Economics of Strategy / 6th Edition, John Wiley & Sons Ltd, N.York and Chichester. Электронный ресурс. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253472/mod_resource/content/1/Economics%20of%20Strategy%2C%206th%20Edition.pdf. Электронная версия находится в свободном доступе.

– Robert M. Grant Contemporary Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications Ninth Edition Instructors Manual, Blackwell Publishers, 2016. Электронный ресурс. URL: https://www.academia.edu/39354856/Th_Edition_Wiley_Contemporary_Strategy_A. Электронная версия находится в свободном доступе.

– Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: В 2 т. Т.1 / Жан Тироль; Пер. с англ. Ю. М. Донца, М. Д. Факировой; Под ред. В. М. Гальперина, Н. А. Зенкевича; С. -Петербург. гос. ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики. - 2-е изд., испр.. - СПб.: Экономическая школа, 2000. - 328, [6] с.: ил. - (Библиотека «Экономической школы»; Вып. 31).

– Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: В 2 т. Т.2 / Жан Тироль; Пер. с англ. Ю. М. Донца, М. Д. Факировой; Под ред. В. М. Гальперина, Н. А. Зенкевича; С. -Петербург. гос. ун-т экономики и финансов; Высшая школа экономики. - 2-е изд., испр.. - СПб.: Экономическая школа, 2000. - 450, [6] с.: ил. - (Библиотека «Экономической школы»; Вып. 31).

– Хей Д., Моррис Д. Теория организации промышленности, СПб.: Экономическая школа, 1999. В 2 т. Электронный ресурс. URL: <http://seinst.ru/page241/>. Электронная версия доступна с разрешения автора.

б) дополнительная литература:

– Church J., Ware R. (2000) Industrial Organization: a Strategic Approach. N.York: McGraw Hill: Электронный ресурс. URL: https://works.bepress.com/jeffrey_church/23/. Электронная версия доступна с разрешения авторов.

– Michael Porters asks and answers: Why do good managers choose bad strategies? Электронный ресурс. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/michael-porter-asks-and-answers-why-do-good-managers-set-bad-strategies/>.

– Розанова Н. М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 1: Учебник для вузов / Розанова Н. М. - Москва: Юрайт, 2022. - 345 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490509>.

– Розанова Н. М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 2: Учебник для вузов / Розанова Н. М. - Москва: Юрайт, 2022. – 314с. URL: <https://urait.ru/bcode/490510>.

– Кабраль Л. М. Организация отраслевых рынков: вводный курс / Луис М. Б. Кабраль; науч. ред. А. А. Баканов ; пер. с англ. А. Д. Шведа. - Минск: Новое знание, 2003. - 355, [1] с.: рис., табл.

– Entrepreneurship, Growth, and Innovation: The Dynamics of Firms and Industries /edited by Enrico Santarelli. Boston, MA: Springer Science+Business Media, Inc., 2006. Электронный ресурс. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1174075/FULLTEXT01.pdf>. Электронная версия находится в свободном доступе.

– Brickley J. A. Managerial economics and organizational architecture / James A. Brickley, Clifford W. Smith, Jr., Jerold L. Zimmerman. - 4th ed. - Boston [a. o.]: McGraw-Hill Irwin, 2007. - XXII, 730 p. Электронный ресурс. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/s7x3D9_Manage rial_Economics_-_Organizational_Architecture_6th.pdf.

в) журналы (периодические издания):

–International Journal of Economics and Management Sciences. URL: <https://ijemsjournal.com/index.php/home>;

– журнал «Эксперт» URL: <http://www.expert.ru>.

г) ресурсы сети Интернет:

– Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.

– Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России). URL: <http://www.economy.gov.ru>.

– Economicus.ru — экономический портал. URL: <http://economicus.ru>.

– Экономический портал. URL: <http://institutiones.com>.

– Институт стратегических исследований (раздел: Отраслевое развитие). URL: <http://www.inesnet.ru/otraslevoe-razvitiie>.

– Государственный университет Высшая школа экономики. Институт анализа предприятий и рынков. URL: <https://iims.hse.ru>.

– РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера). URL: <http://www.rbc.ru>.

– Общероссийская Сеть КонсультантПлюс Справочная правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>.

– Публикации Департамента стратегического и международного менеджмента НИУ ВШЭ. URL: <https://gsb.hse.ru/smm/publications/?search=15a2d174e97e87863dd28c8cfac3ee1>.

13. Перечень информационных технологий

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint;

– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ. URL: <http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

- Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>
- ЭБС Лань. URL: <http://e.lanbook.com/>
- ЭБС Консультант студента. URL: – <http://www.studentlibrary.ru/>
- Образовательная платформа Юрайт. URL: <https://urait.ru/>
- ЭБС ZNANIUM.com. URL: <https://znanium.com/>
- ЭБС IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

14. Материально-техническое обеспечение

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

15. Информация о разработчиках

Артибякина Татьяна Юрьевна, старший преподаватель кафедры экономики Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета.