

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

УТВЕРЖДЕНА  
в составе программы профессиональной  
переподготовки  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегия развития компании**

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)

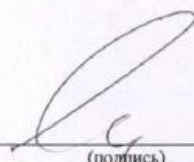
**Директор**

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**  
Преподаватель

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

Д.А .Седых

(И.О. Фамилия)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
4.1. Структура дисциплины .....	5
4.2. Содержание дисциплины .....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины ...	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	14
7.1. Основная литература .....	14
7.2. Дополнительная литература .....	14
7.3. Интернет-ресурсы .....	15
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	15

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Стратегия развития компании» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегия развития компании» являются развитие умений анализировать основные закономерности формирования стратегий различного уровня; оценивать сильные и слабые стороны внутренней деятельности компаний; умение аргументировать свою позицию; развитие навыков применения стратегического анализа для оптимального позиционирования фирмы в конкурентной среде.

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

**Планируемые результаты обучения дисциплины**

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ( <i>формируются и (или) совершенствуются</i> ) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных	Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем <sup>2</sup>	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.

<sup>1</sup> ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

<sup>2</sup> ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

#### Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		16	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/9	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		16	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	Зачет	
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)</b>		32	

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисципли- ны	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости <sup>3</sup> , промежуточ- ной аттеста- ции
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Дизайн современных компаний	3	1	1			2						ПЗ
2.	Координация и кон- троль в современных компаниях	3	1	1			2						ПЗ
3.	Управление организа- ционным окружением.	6	4	2		2	2						ПЗ
4.	Организационный дизайн и стратегия	6	4	2		2	2						ПЗ
5.	Организационные изменения и рождение компаний	6	2			2	4						ПЗ
6.	Рост и упадок компа- ний	8	4			4	4						ПЗ
Итого:		32	16	6		10	16						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												зачет
	Всего	32	16	6		10	16						

*Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется*

<sup>3</sup> Формы текущего контроля успеваемости: практическое задание (ПЗ)

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
<b>Тема 1.</b> излайн со- временных компаний	<p>Дифференциация и разделение труда в растуших организациях. Case Study: усиление дифференциации в компании B. A. R. and Grille Restaurant. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты. Case Study: роль интегрирующих команд в биотехнологической компании Amgen. Case Study: конкурентные интегрирующих механизмы в компании Hewlett-Packard. Баланс дифференциации и интеграции. Case Study: эффективная координация работы подразделений в компании British Petroleum. Централизация и децентрализация принятия решений: опыт компании Union Pacific Railroad. Case Study: баланс между централизацией и децентрализацией власти в компании Sony. Case Study: изменение уровня принятия решений в компании Procter &amp; Gamble. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников. Case Study: начальный период деятельности Amazon.com и достижение баланса между стандартизацией и взаимным приспособлением.</p> <p>Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»</p>	
<b>Тема 2.</b> оордина- ция и кон- троль в современ- ных ком- паниях	<p>Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды. Case Study: перемены в организационном окружении вызывают изменения в структуре компании McDonald's. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации. Case Study: баланс в совмещении механических и органических структур в компании Wal-Mart. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Case Study: создание более плоской структуры управления в компании Du Pont. Case Study: экономия на упрощении организационной структуры компании Miller. Принцип минимальной цепочки команд. Case Study: перестройка иерархии в компании EMI. Эффектив-</p>	

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	<p>ность крупных корпоративных штаб-квартир: опыт Pfizer и Unilever. Плоский, активно действующий корпоративный центр: практика компаний General Electric, PepsiCo и Hitachi. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации. Case Study: децентрализация и образование продуктовых команд в структуре компании Caterpillar.</p> <p>Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia</p>	
<p><b>Тема 3.</b> правление организационным окружением</p>	<p>Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации. Case Study: привлечение специфических ресурсов в компании Gerber. Общее окружение организации: опыт Levi Strauss, Toyota и Honda. Case Study: General Electric преодолевает влияние общих факторов внешней среды в процессе поглощения Tungsram. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами. Case Study: как Sony управляет нестабильностью внешней среды в процессе выпуска собак-роботов AIBO. Case Study: компания Merck реагирует на растущую неопределенность в среде деятельности фармацевтических гигантов. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Case Study: контроль над ресурсной зависимостью в компании Microsoft. Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций. Case Study: взаимная зависимость стимулирует достижение соглашения между Apple и Intel. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации: опыт компании De Beers. Case Study: использование репутации помогает компании Starbucks обеспечить поставки высококачественного кофе. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью: опыт McDonald's и Ford. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями: Apple Computer и IBM, Ford и Mazda, Philips и Bang &amp; Olufsen. Case Study: особенности структуры и успех совместного предприятия между Reuters и Dow Jones. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями: опыт брокерской фирмы Li &amp; Fung.</p>	<p>Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips</p>
<p><b>Тема 4.</b> организационный дизайн и стратегия</p>	<p>Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и гло-</p>	<p>Case Study: как компания VF поддерживает низкие издержки за счет компьютерной системы контроля запасов. Функциональная стратегия и</p>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
	<p>бальном уровне. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Case Study: уменьшение издержек в производстве бутылированной питьевой воды Niagara. Case Study: Muji, дифференциация без логотипов. Бизнес-стратегия и структура. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Case Study: Foster's использует стратегию связанной диверсификации, поглощая производителей вина. Case Study: Sears интегрирует Land's End, сохраняя ее структуру и принципы деятельности. Корпоративная стратегия и структура. Case Study: управление стратегией связанной диверсификации в компании Hitachi. Стратегии глобального уровня.</p>	<p>структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов.</p> <p>Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group</p>
<p><b>Тема 5.</b> организационные изменения и рождение компаний</p>	<p>Организационные изменения. Case Study: стимулирование потока инноваций в ходе организационных изменений в компании Dial. Case Study: опыт недорогих радикальных инноваций в компаниях Starbucks и Whirlpool. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.</p>	<p>Case Study: преодоление препятствий к инновациям в компании Novartis. Теория полевых сил (Lewin). Жизненный цикл организаций. Рождение организаций: опыт компаний Dell Computer и Liz Claiborne. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Case Study: смена стратегий выживания Amazon.com по мере изменения конкурентной среды. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ: опыт компании EasyJet.</p> <p>Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault</p>
<p><b>Тема 6.</b> ост и упа-</p>	<p>Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение ле-</p>	<p>Case Study: преодоление кризиса в развитии компании</p>



Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	
док компаний	гитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм. Case Study: рост посредством диверсификации и угроза потери организационной идентичности, ABB vs. Siemens. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.	Ciba Vision путем стимулирования радикальных инноваций. Case Study: быстрый рост и предпринимательская ориентация группы компаний Virgin. Упадок организаций. Case Study: организационная инерция затрудняет конкуренцию Kodak на рынке цифрового фото. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson). Case Study: преодоление тенденций к упадку индейских организаций посредством открытия казино. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к итоговому контролю.

## 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Для **текущего контроля** успеваемости слушателя по дисциплине «Стратегия развития компании» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

**Тема 1.** Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»

**Тема 2.** Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia

**Тема 3.** Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

**Тема 4.** Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group

**Тема 5.** Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault

**Тема 6.** Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, предусматривающий разбор кейса с ответами на вопросы.

### Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дифференциация и разделение труда в растущих организациях.
2. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях.

3. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях.
4. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция.
5. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты.
6. Баланс дифференциации и интеграции.
7. Централизация и децентрализация принятия решений.
8. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников.
9. Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.
10. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации.
11. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях.
12. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Принцип минимальной цепочки команд.
13. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации.
14. Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена.
15. Специфическое и общее окружение организации.
16. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами.
17. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций.
18. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации компании. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией.
19. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью.
20. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями.
21. Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества.
22. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.
23. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов.
24. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Бизнес-стратегия и структура компании.
25. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Корпоративная стратегия и структура.
26. Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.
27. Жизненный цикл организаций. Рождение организаций. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения.

28. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций.
29. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды.
30. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ.
31. Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности.
32. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.
33. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.
34. Упадок организаций. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jons-son).

Пример кейса для разбора на итоговой аттестации по дисциплине «Стратегии развития компании»

#### **Реструктуризация Philips: как голландский гигант изменил процессы создания ценности в компании**

В 2006 году Джерард Клейстерлее, исполнительный директор Philips, продал полупроводниковый бизнес голландского конгломерата частным инвесторам более чем за 10 млрд. долл., используя денежные поступления для укрепления позиций в быстро растущих сегментах рынка, таких, как освещение и медицинские приборы. Одним удачным ходом Клейстерлее осуществил огромный прорыв, приблизившись к цели, которую его предшественники на высшем посту в Philips декларировали, но не могли достичь: превращение сонной европейской компании, выпускающей электронные продукты с невысокой рентабельностью, в мощного игрока, ориентированного на потребительский рынок и демонстрирующего как уверенный рост доходов, так и стабильную отдачу на вложенный инвесторами капитал.

Для большинства крупных компаний рост прибыли и осуществление поглощений являются обычной стороной бизнеса. Но до недавнего времени Philips не был похож на большинство крупных компаний. Огромный, неповоротливый конгломерат, который производил все на свете, от ламп и электробритв до дефибрилляторов и магнитно-резонансных томографов, некоторое время занимался даже музыкальным бизнесом (на его лейбле PolyGram записывались Стинг и Элтон Джон). Теперь, после продажи полупроводникового подразделения и образования в компании четырех четко очерченных бизнес-единиц – медицина, освещение, потребительская электроника и бытовые приборы, - Клейстерлее приступил к восстановлению конкурентных позиций Philips в мире, где в основном царят его соперники из США и азиатских стран.

К тому времени, как Клейстерлее занял пост CEO в 2001 году (он занимал эту должность до 2011 года), Philips все еще позиционировал себя как массовый производитель бытовой электроники, полупроводников и электронных компонентов. В 2001-2002 годах кризис в компании достиг своего пика: Philips фиксировал крупные убытки и был вынужден уволить 55 тысяч человек, то есть около четверти сотрудников. Курс акций компании просел с примерно 60 долл. в 2001 году до 13 долл. в 2002-м. Дивизион полупроводников возглавил падение: его объем продаж снизился за два года на 30%. Когда технологический рынок оправился от потерь в 2003 и 2004 годах, результаты работы полупроводникового подразделения Philips также улучшились, но Клейстерлее и другие топ-менеджеры уже приняли решение переключить внимание инвесторов на более стабильные и

предсказуемые направления деятельности компании, такие как специальные системы освещения и сложные медицинские приборы, демонстрировавшие, по крайней мере, 12% рентабельности.

Подвергшийся реструктуризации в 1990-е годы, Philips все еще оставался собранием разрозненных продуктовых линий с производственной базой, укорененной в Европе с ее высокими зарплатами. «В конце 1990-х мы слишком разбрасывались, - говорит Клейстерлее. – Но правила игры изменились, и времена вертикальной интеграции закончились». Клейстерлее начал передавать выпуск телевизоров, CD-плееров и электронных компонентов на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil. Philips также создал совместные предприятия с азиатскими соперниками, подобными корейской LG, чтобы оставаться конкурентоспособным на все более стандартизованном рынке телевизионных кинескопов и плоских ЖК-панелей.

Philips отреагировал на увеличение промышленного выпуска в странах с низкими издержками и рост китайского рынка перемещением массового производства в страны Азии. У себя дома в Европе компания теперь концентрируется на разработке и выпуске продукции с высокой добавленной ценностью. Клейстерлее продолжил закрытие заводов и перенос производства прибыльных дивизионов (например, осветительных приборов) в регионы с низкими издержками, такими, как Польша, Мексика и Китай. Десятилетие назад у Philips было 110 заводов по изготовлению ламп и другой осветительной продукции. Сегодня их осталось меньше 70, и 60% из 50 тысяч их сотрудников работают в странах с низкими зарплатами. Philips закрыл три осветительных предприятия в Голландии, хотя компания все еще вкладывает средства в производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии. «Когда меня спрашивают, в чем будущее европейского производства, я отвечаю: в комплексных системах, - объясняет Клейстерлее. – Мы знаем, что будущее должно заключаться в более высокой добавленной ценности и сервисах. Китай и Индия догоняют нас, но, пока мы продолжаем развиваться, у нас еще есть ценность, которую мы можем добавить».

Осветительные решения выглядят особенно многообещающими. Светодиодные лампы Philips дают яркий свет при низком нагреве и энергопотреблении. Они, в частности, используются в подсветке Букингемского дворца. По прогнозу McKinsey, к 2020 году светодиоды будут составлять 59% стоимости всего рынка осветительной продукции, по сравнению с 10% в 2010-м. По мере роста популярности новых ламп Philips ожидает, что его осветительное подразделение добьется 6-процентного роста годовых продаж при рентабельности свыше 13%. В 2006 году Philips приобрел бельгийскую фирму PLI, производящую сложные осветительные системы на основе твердотельных светодиодов. Светодиоды создают гибкое освещение, которое может менять свою интенсивность и цвет. Philips полагает, что такое освещение станет частью интерьерного дизайна. Поскольку светодиоды можно подстраивать под разную длину световой волны, Philips также сотрудничает с ритейлерами на рынке предметов роскоши, чтобы подбирать идеальное освещение для витрин их магазинов. Бриллианты лучше всего выглядят в голубовато-белом свете, в то время как для золота нужны более теплые тона.

Когда Philips проектирует системы освещения для европейского или американского рынков, компания придает значение, в первую очередь, атмосфере и настроению. В развивающихся странах, однако, источники электричества часто бывают ненадежными или вообще отсутствуют, поэтому потребители предъявляют спрос на долговечные и доступные по цене осветительные приборы, которые не зависят от постоянного электроснабжения. Компания предложила две недорогие и экологичные альтернативы керосиновым лампам, повсеместно используемым на развивающихся рынках. Каждое из устройств работает на солнечных батареях. Ручной фонарик использует светодиоды и в простейшей версии предназначен для школьников, которым надо делать уроки по вечерам. Портативный фонарь, полезный при частых отключениях электричества, может работать в течение пяти часов, обеспечивая яркость 25-ваттной лампочки.

По оценкам Руди Провоста, главы подразделения Philips Lighting, к 2020 году на долю светодиодов будет приходиться 80% от общих продаж осветительной техники Philips, в то время как глобальный рынок светодиодной продукции может составить 95 млрд. долл. Согласно директиве Ев-

росоюза, обычные лампы накаливания исчезнут с европейского рынка к 2012 году. Америка сделает то же самое к 2014 году. Некоторые страны, в частности, Австралия и Бразилия, уже избавились от электроламп. Светодиодные лампы Philips дают столько же света, сколько классическая 60-ваттная лампа, но потребляют впятеро меньше энергии и служат в течение 20 лет.

Philips потратил 5 млрд. долл. на поглощения в отрасли, чтобы обеспечить контроль за каждым звеном в цепочке производства светодиодов. Компания стремится не только изготавливать микросхемы, крепления и цифровые системы контроля для технологии следующего поколения, но также комбинировать эти элементы в продвинутые системы, предназначенные для муниципалитетов и крупных корпораций. «Здесь мы не просто выпускаем индивидуальные компоненты, - говорит Провост. - Мы можем создавать огромную ценность, предлагая комплексные решения».

Philips постепенно смещается в верхнюю часть рынка, чтобы выжить в мире, где большинство базовых продуктов делается в Китае. Клейстерлее говорит, что улучшение дизайна всей продукции компании является ключевым для роста ее конкурентоспособности. Компания назначила первого директора по маркетингу для всей группы, Андреа Раньетти, который получил задание обновить корпоративный бренд, чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми товарами из Китая и Юго-Восточной Азии. Идея заключалась в том, чтобы сконцентрироваться на продвинутых продуктах, которые красиво исполнены и просты в использовании. Philips прекрасно осведомлен о растущем покупательском раздражении по поводу устройств, к которым необходимо прилагать толстую книгу инструкций. Вместо этого Philips хочет сделать акцент на легких в употреблении машинах, таких, как кофеварка всего с двумя кнопками: одна чашка кофе или две. Philips также продолжает приобретать нишевых производителей, в частности, фирму Avent, выпускающую продукцию для детей, и изготовителя кофе-машин Saeco.

Одновременно со сдвигом в верхнюю часть рынка Philips начинает производить все большую часть своей продукции в Китае. Он является одной из крупнейших транснациональных компаний, представленных в этой стране, с 20 тысячами служащих и продажами в 12 млрд. евро. Половина выпускаемой продукции идет на экспорт в виде конечных товаров или компонентов для последующего использования. Часть расходов Philips на R&D также направляется в Китай. Клейстерлее заявляет, что «для нас Китай является не только производителем и крупным рынком сбыта, но и центром инноваций в области новых товаров и услуг в глобальном масштабе».

При этом Клейстерлее подчеркивает, что три четверти корпоративных исследований и разработок все еще выполняется в Европе, хотя половина производственных мощностей Philips уже отправилась за рубеж. Он считает, что продукты, подобные медицинским системам или световым решениям для автомобилей, будут и дальше изготавливаться в Европе. Но эти взгляды могут быстро поменяться. В 2004 году Клейстерлее тоже говорил о полупроводниковых мощностях компании в Гамбурге и Гренобле как одной из основ бизнеса группы. Сейчас большая часть этих подразделений уже продана.

#### *Вопросы к кейсу*

- 1. Какие риски, с Вашей точки зрения, несет в себе передача выпуска телевизоров и других электронных приборов Philips на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil, и как можно снизить эти риски?*
- 2. Предложите, по крайней мере, три способа ускоренного продвижения светодиодных ламп Philips на рынках осветительной техники.*
- 3. Считаете ли Вы оправданным решение Philips оставить производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии? Поясните Ваше мнение.*
- 4. Предложите три довода «за» и три соображения «против» решения Philips открыть исследовательские подразделения в Китае, в задачи которых входит создание инноваций в области глобальных товаров и услуг. Склоняетесь ли Вы к тому, чтобы поддержать это решение или выступить против него? Поясните Вашу позицию.*

5. Опишите, по крайней мере, пять способов увеличения рыночной доли Philips в соперничестве с другими производителями электронной техники для розничных рынков, подобными Sony и Samsung.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегия развития компании»

Баллы	Критерии	Оценка
60-100 баллов	Активная работа в аудитории и более 60% верных ответов на вопросы кейса	«зачтено»
< 60 баллов	Менее 60% верных ответов на вопросы кейса	«не зачтено»

### Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность преобразований в компаниях
ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

1. Адизес, Ицхак Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Адизес. - Москва: СИНТЕГ, 2022. - 265 с.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с
3. Джоан, Магретта Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Магретта Джоан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 989 с.
4. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Такер, Роберт Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Такер Роберт Б. - М.: Олимп-Бизнес, 2022. - 176 с.
2. Ицхак, Адизес Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Ицхак. - М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2018. - 540 с.
3. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. — СПб.: Питер, 2008
4. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с.

### **7.3. Интернет-ресурсы**

1. [www.economist.com](http://www.economist.com)
2. [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
3. [www.hbr.com](http://www.hbr.com)
4. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
5. [www.profile.ru](http://www.profile.ru)
6. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.**

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).