

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Стратегия развития компании**
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

к.э.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Колонтай Михаил Михайлович
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ 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 ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	9
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости.....	9
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации.....	15
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	24
7.1 Основная литература.	24
7.2 Дополнительная литература.....	24
7.3 Интернет - ресурсы	25
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	25

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Стратегия развития компании» является знакомство слушателей с методологическими и методическими основами стратегического управления, приобретение ими навыков осуществления различных видов управленческой деятельности, формирование у слушателей навыков разработки стратегических целей и стратегии компании, построения организационных структур и проектирования систем управления.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины «Стратегия развития компании» решаются следующие задачи:

- сформировать понимание структуры стратегического плана компании;
- научить использовать ключевые методики стратегического аудита;
- рассмотреть специфику стратегических и тактических целей и научиться их определять на основе портфельного анализа;
- научиться определять профиль целевой аудитории и оценивать основные ее потребности;
- научиться разрабатывать новую концепцию продукта;
- научиться формировать ценовую стратегию и ценовую политику компании;
- рассмотреть достижения и инструментарий стратегического менеджмента, разработанные разными школами;
- научить пользоваться этим инструментарием в своей практике;
- применить знания курса для разработки стратегического плана своей компании в ходе выполнения курсового проекта;
- сформировать способность анализировать опыт стратегического управления других компаний и использовать для этого релевантные методики.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются), ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Организация разработки стратегии и определение текущих целей и задач развития	Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях (ПК-1)	- концепций актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний	- системно анализировать современную компанию, проводить ее базовый и полноценный стратегический анализ на разных уровнях, выявлять возможности создания	- владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью компании

			конкурентноспособной эффективной стратегии конкретной компании	
--	--	--	--	--

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20/12	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/6	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10/6	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	экзамен 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		42/12	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Постановка целей в бизнесе	4/1	2/1	2/1			2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Кейс (К), Презентация (П)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
2.	Тема 2. Понимание рынка. Процесс сегментирования (пять шагов) потребителей	4/1	2/1	2/1			2						
3.	Тема 3. Позиционирован ие компании, продуктов и услуг.	8/2	4/2	2/1		2/1	4						
4.	Тема 4. Стратегия как план. Гарвардская школа планирования	6/2	4/2	2/1		2/1	2						
5.	Тема 5. Стратегия как рыночная позиция	7/3	3/3	1/1		2/2	4						
6.	Тема 6. Школа стратегий как ключевые компетенций. Эволюционная школа и школа предвидения	5/2	3/2	1/1		2/1	2						К
7.	Тема 7. Внедрение стратегий	6/1	2/1			2/1	4						П
Итого:		40/1 2	20/1 2	10/6		10/6	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													Экзамен 2
Всего		42/1 2	20/1 2	10/6		10/6	20						

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Постановка целей в бизнесе.	Отличия в целеполагании для разных уровней управления. SMART. Маркетинговое обоснование целей по продажам: BCG, product/market matrix.
Тема 2. Процесс сегментирования (пять шагов)	Семь практических примеров сегментирования (розница, мобильные телефоны, издательский бизнес, продажа автомобилей, брокерский бизнес, дистрибуция продуктов питания, продажа подарков). Шестикритериальная методика оценки сегментов. Сегменты, которые позволяют увеличить продажи компании.
Тема 3. Позиционирование компании, продуктов и услуг.	<p>Что такое позиционирование. Позиционирование и дифференциация. Методики позиционирования. Позиционирование на основе атрибута. Карта позиционирования: как ее составлять. Позиционирование на основе лидерства. Позиционирование на основе наследия. Позиционирование на основе специализации. Позиционирование на основе потребительских предпочтений.</p> <p>Особенности маркетинга услуг. Модели 7Ps и 7 Cs. Четыре особенности маркетинга услуг. Кейс Commerce Bank. Продвижение в B2B отраслях. Модель покупательского капитала Руста и Лемона.</p>
Тема 4. Стратегия как план. Гарвардская школа планирования	Стратегия как план. Этапы стратегического планирования. Инструменты стратегического планирования. Миссия и видение. Эволюция представления о миссии. «Неприятие» миссии и видения некоторыми менеджерами. Вдохновляющая роль целей. Четыре основные области целеполагания. Примеры корпоративных стратегических целей. Миссия - стратегические цели – стратегии на разных уровнях управления компанией. Анализ внешней среды (PEST/STEP, Изменения в движущих силах отрасли (тенденции и прогнозы), анализ конкурентов, ключевые факторы успеха в отрасли, SWOT). Нормативные стратегии на основе SWOT. Анализ внутренней среды (Методика SNW, SWOT, GAP). Стратегические альтернативы. Упражнение: Альтернативы вашего бизнеса.
Тема 5. Стратегия как рыночная позиция М.Портера	Типы рынка. Реактивность экономической системы на изменение спроса при различных типах рынка. Период, за который конкуренты повторяют инновации Конкуренция мышления. Экономика ценовых войн (дилемма заключённого). Пять сил конкурентной борьбы (по М.Портеру). 8 факторов, усиливающих прямую конкуренцию. Поставщики как конкуренты. Конкуренция со стороны покупателей. Последние изменения во влиянии покупателей. Как управлять влиянием покупателей. Барьеры для вхождения в отрасль. Типология конкурентных стратегий (по М. Портеру). Ценовый лидер (лидерство в затратах). Когда имеет смысл лидерство в затратах. Реконфигурация цепочки стоимости (по М.Портеру). Стратегия

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
	дифференцирования: когда она имеет максимальный смысл. Кривая U (есть ли угроза для Вашего бизнеса?). Конкурентное преимущество и бизнес-процессы. Определение конкурентного преимущества. Анализ стоимостной цепочки. Модели зарабатывания прибыли.
Тема 6. Школа стратегий как ключевые компетенции. Эволюционная школа и школа предвидения	<p>Что такое ключевые компетенции? Для каких компаний они важны? Примеры ключевых компетенций. Влияние новых технологий на стратегию компании (информационная волна и четвертая промышленная революция). Инновации в продуктах и управлении. Взгляд на стратегию с позиции знаний – стартапы. Контекстный интеллект или новые требования к управлению. Стоимость бизнеса по Моррисону. Кейс GE. Провозглашенные ценности vs базовых представлений. Кто преуспевает в экономике переходного периода. Кейс «Хонда».</p> <p>Школа предпринимательства: стратегия как процесс предвидения. Что отличает стратегию предпринимателей. Советы Ричарда Бренсона, как вести бизнес. Уроки «победителей» и «проигравших». Значение рисков в предпринимательской стратегии.</p>
Тема 7. Внедрение стратегии	Ошибки в стратегическом управлении. Сопротивление внедрению стратегии. Причины сопротивлению. Виды внедрения стратегий. Этапы внедрения стратегий по Дж. Коттеру.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1.	Маркетинговое обоснование целей по продажам Вашей компании: BCG, product/market matrix.	2
2.	Шестикритериальная методика оценки сегментов. Сегменты, которые позволяют увеличить продажи Вашей фирме	2
3.	Позиционирование на основе специализации. Позиционирование на основе потребительских предпочтений	4
4.	PEST-STEERLE анализы	2
5.	Соотношение сценарного и традиционного подхода в анализе	4
6.	Показатели привлекательности отрасли. Матрица Мак-Кинси и ее применение. Применение	2

7.	Примеры корпоративных стратегических целей. Миссия - стратегические цели – стратегии на разных уровнях управления компанией	4
Итого:		20

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в виде практического задания - письменного ответа на вопросы прилагаемой методики.

Методика оценки конкурентной позиции компании/фирмы в различных сегментах рынка (100х100). Адаптированная к российскому бизнесу методика Мак-Кинси и Школы бизнеса Колумбийского университета (NYC)

I. Оценка возможностей рынка

Мы рекомендуем вам последовательно осуществлять все описанные ниже действия в любых ситуациях, когда вам предстоит оценить возможности рынка. Подобный анализ можно применять как в отношении альтернативных рынков, так и в отношении альтернативных сегментов внутри любого рынка.

ШАГ ПЕРВЫЙ. Определите критерий привлекательности

Как вы определите привлекательность рынка, исходя из миссии компании и тех целей, которые стоят перед подразделением (филиалом)? Чем вы будете руководствоваться при разделении сегментов рынка на привлекательные и непривлекательные. Ниже даны несколько примеров:

- Текущий размер рынка или сегмента
- Потенциальный размер рынка или сегмента
- Динамика роста
- Предполагаемая продолжительность жизненного цикла
- Желание покупателей платить, характерное для данного рынка
- Стоимость деятельности в данном рынке или сегменте
- Перспективы дальнейшей дифференциации
- Совместимость с основными видами деятельности
- Финансовый риск (т.е. инфляция, валюта)
- Сила конкуренции
- Барьеры для нашего входа / входа других
- Синергия (в т.ч. в каналах сбыта)

а) В левой части таблицы перечислите те критерии, которые вы используете в своей собственной компании или подразделении, когда определяете привлекательность рынка или сегмента.

Таблица 1А

Критерии привлекательности	Сравнительная важность
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
	10

в) Покажите в правом столбце таблицы, насколько важны эти критерии, используя «процентное» соотношение, переводя проценты в баллы, например, 10% - 1 балл, 15% - 1,5 балла, 45% - 4,5 балла и т.д. Напротив, наиболее важного критерия поставьте, соответственно, больший балл (проверьте, чтобы в сумме получилось 10).

ШАГ ВТОРОЙ. Оцените рынок или сегмент по каждому критерию.

В таблице перечислите названия тех рынков или сегментов, оценку которых вы хотите провести.

Таблица 1В

Критерий привлекательности	Сегмент1	Сегмент2	Сегмент3	Сегмент4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

- a. Перечислите те критерии оценки, которые вы уже определили на предыдущей странице, в Шаге Первом. (Пока не обращайтесь внимание на процентное соотношение)
- b. Используя десятибалльную шкалу (0-10), оцените каждый из сегментов по каждому из критериев, где 0 означает «очень незначительно», 10 «очень значительно», а 5 «средне» (по сравнению с другими известными вам возможностями рынка).

ШАГ ТРЕТИЙ. Общий балл привлекательности для каждого сегмента

- a. Умножьте последовательно каждый процент, которые вы записали в Таблице 1А, на то количество очков, которое ему соответствует в таблице 1В.

Например, если в качестве одного из критериев вы назвали «Текущий размер рынка», и его доля составляет, по вашему мнению, 30% (то есть 3 балла), то сегмент, которому по данному критерию получил 6 очков (из 10), приобретает балл $3 \times 6 = 18$.

Таблица 1С

Критерий привлекательности	Сегмент1	Сегмент2	Сегмент3	Сегмент4
	Балл привлекательности (из 10) \times количество очков (из 10)	Балл привлекательности (из 10) \times количество очков (из 10)	Балл привлекательности (из 10) \times количество очков (из 10)	Балл привлекательности (из 10) \times количество очков (из 10)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Общий балл привлекательности				

- b. Теперь для каждого сегмента просуммируйте все подсчитанные вами баллы по каждому из критериев. Полученная сумма будет общим баллом привлекательности для каждого сегмента. Баллы должны быть от 0 до 100.

II. Оценка конкурентной позиции компании

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. Определите факторы успеха

В оставшихся упражнениях сосредоточьтесь только на двух сегментах.

- a. Выберите два сегмента, которые получили самые низкие баллы по привлекательности в Шаге 3-м.
- b. Определите *отдельно для каждого сегмента* те факторы, которые должен учитывать маркетолог для успешной конкуренции в пределах данного сегмента. Ниже даны примеры типичных факторов успеха, но вы также можете использовать свои, более соответствующие вашей сфере деятельности.

- | | |
|--|--|
| ■ Соответствие особенностей продукта и целей, которые ставит перед собой маркетолог в отношении данного сегмента | ■ Доверие к бренду |
| ■ Особые технологии | ■ Гибкость производства |
| ■ Доступ к каналам дистрибуции | ■ Сертифицирование продукта |
| ■ Сильная служба продаж | ■ Качество сервиса |
| ■ Известность бренда | ■ Низкие издержки на единицу продукции |
| ■ Низкая стоимость труда | ■ Умение сделать новаторский дизайн |
| | ■ Финансовые ресурсы |
| | ■ Защита патентом |

- c. Перечислите самые значительные факторы успеха в первой колонке Таблицы 2А (сегмент, обладающий самой низкой степенью привлекательностью) и Таблицы 2В (второй по степени непривлекательности сегмент). Пока не обращайтесь внимания на другие две колонки.

Таблица 2А

Сегмент с самой низкой привлекательностью:			
Факторы успеха	Важность	Очки (сравнение с конкурентами. Таблица 2с)	Балл: процент (из100) X количество очков (из 10)
1.			
2.			
3.			
4.			

	10		
Успех оценен в:			

Таблица 2В

Сегмент с самой высокой привлекательностью:			
Факторы успеха	Важность	Очки (сравнение с конкурентами (от 0 до 10. См. таблицу 2с))	Балл, оценивающий фактор успеха (из 10) X количество очков в сравнении с конкурентами (из 10)
1.			
2.			
3.			
4.			
	10		
Успех оценен в:			

- d. Отдельно для каждого сегмента оцените важность каждого из факторов успеха, которые вы указали в Таблицах 2А и 2В. Укажите, как в Таблице 1А, приблизительную важность каждого фактора успеха в баллах до 10 и запишите их во второй колонке каждой из таблиц.
- e. По каждому сегменту и каждому фактору успеха оцените теперь свое место в производстве. То есть, используя предложенную ниже шкалу (от 0 до 10), определите по каждому фактору успеха, насколько вы лучше ли хуже остального производства. Напишите эти баллы справа от каждой таблицы.

Таблица 2С

По этому фактору успеха...	Балл
Мы среди самых худших	0
Мы ниже среднего уровня	2
Мы где-то посередине	4
Мы выше середины	6
Мы среди лучших	8
Мы лучшие всех	10

- f. Умножьте каждый балл (от 0 до 10) на выраженную в процентном отношении важность каждого фактора успеха. Введите результаты в третью колонку таблицы.

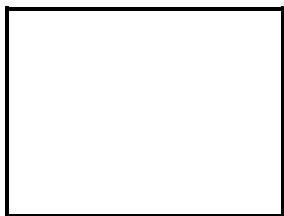
Предположим, например, что одним из факторов успеха для некоего данного сегмента является продавцы с высокими техническими компетенциями. Предположим также, что важность этого фактора в данном сегменте составляет 2 балла (из 10). Далее, по сравнению с конкурентами мы оцениваем свой уровень как «ниже среднего» (т.е. 2 очка из 10, см. таблицу 2с). В таком случае общий балл для данного фактора успеха в данном сегменте составляет $2 \times 2 = 4$.

- g. Для каждого сегмента суммируйте все полученные таким образом баллы по критериям. Полученный результат (балл от 0 до 100) иллюстрирует вероятность вашего успеха в конкуренции в данном сегменте.

ШАГ ПЯТЫЙ. Соедините степень привлекательности и вероятность успеха.

Разместите сегменты, исходя из их привлекательности и подсчитанной вероятности успеха.

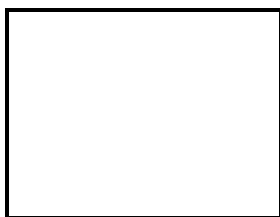
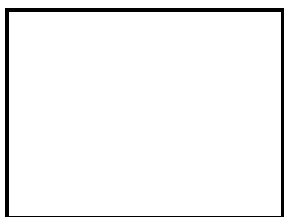
100



66



33



100

66

33

0

ШАГ ШЕСТОЙ. Выводы.

К какому выводу вы пришли, проведя этот анализ? Какой сегмент вы выберете? Как вы повысите свой шанс успешного конкурентирования в каждом сегменте?

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в виде письменного ответа на вопросы теста и выполнения задания по разработке стратегического плана конкретной компании. Стратегический план развития компании разрабатывается командой слушателей (не более 3-х человек в команде). Рекомендуется компания, в которой работает один из членов команды. Результат командной работы защищается в форме презентации с участием всех разработчиков команды.

Совокупная оценка по дисциплине складывается из двух частей:

1 часть - оценка по выполнению задания по разработке стратегического плана развития компании - 50 баллов;

2 часть – результаты теста – 50 баллов

Часть 1. Задание: разработать стратегический план развития компании на примере компании одного из участников команды слушателей, используя рекомендуемую структуру стратегического плана.

Рекомендуемая структура стратегического плана

Согласование структуры стратегического плана

- Миссия
- Видение
- Цели и ценности
- Анализ внешней среды
- Анализ внутренней среды
- Стратегические альтернативы
- Выбор стратегии
- Функциональная стратегия (филиалы, цехи, отделы)
- Программа действий на первый год
- Контроль (какие показатели надо контролировать менеджменту компании).

Миссия

Интерпретируйте либо предложите миссию

Варианты возможных миссий (на примере завода «Рубин»)

Миссия 1	Миссия 2	Миссия 3
Мы обогатим ваш досуг всеми красками мира, создавая качественную и доступную теле-видеотехнику для каждой семьи	Качественная, современная и доступная бытовая техника для жизни, основанная на лучших технических идеях	Производство высокотехнологичной продукции для широких слоев населения

Привлекательность миссии.

	Миссия 1	Миссия 2	Миссия 3
Для сотрудников	0	7	10
Для покупателей	7	10	0
Для партнеров (поставщиков, дистрибуторов, банков)	7	8	2
Для акционеров	7	0	0
Для правительства, общественности	5	3	2
ИТОГО	26	28	14

Видение

Какой вы видите компанию через 10 лет?

Видения: примеры

- Стать компанией, оперирующей на мировом рынке с широкой линейкой доступной домашней теле-видеопродукцией
- К 2030 году стать крупнейшим российским производителем качественной и доступной бытовой техники и выйти на мировые рынки
- К 2030 году стать российским отраслевым лидером и иметь 10% долю экспорта в продажах

Возможные цели: примеры

- Увеличивать ежегодно оборот на 40%
- Увеличивать ежегодно операционную прибыль на 30%

- Занять долю рынка в СНГ по TV - 20%
- Продажи 70% СНГ, 30% - за рубеж
- Рентабельность производства - +5% в год
- Ежегодно менять продуктовую линейку и вводить на рынок по одному принципиально новому продукту
- Увеличить количество отечественных комплектующих до 80% за счет собственного производства
- Создать авторизованные сервисные центры на всех целевых рынках

Повысить узнаваемость торговой марки на 25%

Цели

Выберите «правильные» области целеполагания (производство, сбыт, финансы, персонал).

Анализ внешней и внутренней среды

1. PEST/STEP/STEPL
2. SWOT/TOWS
3. БКГ
4. Мак-Кинси
5. Матрица Ансоффа
6. ADL/LC
7. 5 сил Портера
8. Ценностная цепочка Портера
9. Ключевые компетенции
10. Стратегическая канва

Предложение альтернатив

По крайней мере, три альтернативы.

Возможные стратегические альтернативы

- Упор на рост – увеличение продаж, в том числе за счет строительства новых заводов
- Развитие рынка
- Развитие продукта
- Горизонтальная интеграция
- Вертикальная интеграция
- Совместные предприятия /стратегические союзы
- Отказ от владения
- Диверсификация («несвязанный» бизнес)

- Сокращение
- Ликвидация
- Стабильность

Функциональные стратегии (цехов, отделов, филиалов)

- Что надо предпринять цеху, отделу, чтобы достичь стратегических целей компании;
- Какие продукты, оборудование понадобятся;
- Какой бюджет понадобится;
- Первые шаги (в первый год реализации стратегии).

Программа действий в первый год

1. Команда изменения и программа работы с сопротивлением персонала
2. Мотивация изменений
3. Цели для функциональных подразделений
4. Бюджеты
5. Графики Гантта с перечнем мероприятий и сроками

Контроль

Что следует (какие KPIs) контролировать, чтобы корпоративная и функциональные стратегии выполнялись и какова периодичность контроля?

Оценка презентации результатов по разработке стратегического плана развития компании

Соблюдение тайминга презентации	10 баллов
Использование не менее 4-х методик разработки	20 баллов
Релевантность методик	20 баллов
Выводы (методическая и практическая значимость)	10 баллов

Часть 2. Образец тестовых вопросов

1. Цели фирмы составляют основу стратегии фирмы вместе с:
 - a. продукт/рынок
 - b. бизнес-система (логистика)
 - c. конкурентные преимущества
 - d. все вышеперечисленные
2. Такие бизнес-процессы как дизайн и маркетинг являются, как правило, наиболее привлекательными (рентабельными) из всей стоимостной цепочки:

- a. да
 - b. нет
- 3. Проведение SWOT-анализа позволяет:**
- a. оценить внешнее окружение фирмы
 - b. провести оценку организационной культуры
 - c. оценить внешнее окружение фирмы и ее внутренние ресурсы
- 4. Стратегическая проблема, как правило, может скрываться в:**
- a. угрозы
 - b. возможности
 - c. сильные стороны
 - d. слабые стороны
- 5. Альтернативы разрешения стратегической проблемы находятся в:**
- a. угрозы
 - b. возможности
 - c. сильные стороны
 - d. слабые стороны
- 6. Критерии оценки альтернатив должны согласовываться с:**
- a. системой мотивации персонала
 - b. целями компании
 - c. маркетинговой стратегией
- 7. Барьеры входа/выхода могут представлять собой наиболее важную составляющую при анализе отрасли:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 8. Большим риском для бизнеса со сфокусированной стратегией выступает:**
- a. излишняя сфокусированность
 - b. недостаточная сфокусированность
 - c. и то и другое
- 9. Стратегия, основанная на лидерстве по издержкам всегда более выигрышна, нежели стратегия, основанная на дифференциации:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 10. Лидеры по издержкам, как правило, инициируют и выигрывают ценовые войны:**
- a. да
 - b. нет
 - c. иногда
- 11. Всегда лучше быть «середняком» в большой отрасли, чем лидером в маленькой:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 12. Основа стратегии McDonalds:**
- a. лидер по издержкам
 - b. лидер по дифференциации
 - c. фокус на издержках
 - d. фокус в дифференциации
 - e. иное
- 13. «Дойные коровы» выгодно иметь, так как они:**
- a. обеспечивают сфокусированность бизнеса
 - b. позволяют минимизировать затраты
 - c. приносят текущие деньги
- 14. Лидер по издержкам всегда имеет самые низкие цены и поэтому его легко идентифицировать:**

- a. согласен
 - b. не согласен
- 15. Все пять сил из модели анализа отрасли равнозначно действуют во всех отраслях:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 16. В целом, существует только два основных источника конкурентного преимущества:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 17. При хорошем отраслевом анализе и выявленном конкурентном преимуществе фирме нет надобности формулировать миссию:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 18. Конкуренты с небольшой долей рынка могут игнорироваться крупными компаниями:**
- a. согласен
 - b. не согласен
- 19. Что такое «маркетинговая близорукость»?**
- a. рассматривая рынок пива не следует учитывать рынок безалкогольных напитков
 - b. рассматривая рынок микропроцессоров для компьютеров Apple, следует учитывать рынок микропроцессоров для всех персональных компьютеров
 - c. рассматривая рынок авиаперевозок, следует анализировать рынок ж/д перевозок и морских перевозок
 - d. рассматривая рынок дорогой одежды, не следует оценивать рынок белья и аксессуаров
- 20. Анализ стоимостной цепочки используется:**
- a. вместе с анализом конкурентов при переходе от анализа отрасли к определению основы конкурентного преимущества
 - b. на одном этапе вместе с анализом отрасли
 - c. сразу после определения конкурентного преимущества
- 21. Анализ ценности предложения для клиентов:**
- a. необходим при анализе барьеров для входа
 - b. используется при анализе стоимостной цепочки для выявления источника(ов) конкурентного преимущества
 - c. используется при SWOT-анализе
- 22. Стратегия есть:**
- a. создание уникальной и ценностной позиции, определенной отличным набором операций и проведение осознанного выбора с отказом от некоторых операций
 - b. создание уникальной и ценностной позиции, определенной отличным набором операций
 - c. создание уникальной и ценностной позиции, определенной отличным набором операций и проведение осознанного выбора с отказом от некоторых операций, усиление взаимосвязи между операциями и их интеграция
- 23. Четыре компании конкурируют на одном сегменте. У какой компании больше шансов стать самой прибыльной?**
- A) У компании А 10% рынка и самые низкие цены

Б) У компании В 6% рынка и самые высокие цены.

В) У компании С 18% рынка и самое модернизированное оборудование.

Г) У компании D 12% рынка и больше всего торговых представителей.

24. Компания «Акме» поставила перед собой корпоративную цель: обеспечить через три года двадцатипроцентную норму прибыли на инвестированный капитал, что возможно лишь при 2 млрд руб. годового дохода/выручки, в то время как при сохранении старых стратегий компания получит только 1,5 млрд. руб. Какие из перечисленных стратегий устранят стратегический разрыв? (выберите 2 ответа)

А) Уменьшение скидок

Б) Разработка новых продуктов

В) Увеличение расходов на рекламу

Г) Увеличение производительности

Д) Снижение себестоимости

Е) Увеличение цен

Ж) Выход на новые рынки

З) Улучшение продуктового менеджмента

И) Улучшение клиентской базы.

25. С чего, по Дж. Коттеру, надо начинать внедрение стратегии

а. _____

27. Маркетинг (4Ps) является составной частью стратегии:

а. Управляющей компании

б. Бизнес-единиц

с. Управляющей компании и бизнес-единиц

Таблица 8 – Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинго вой оценки)*, %	Оценка ECTS	Оценка	Требования к знаниям
85-100	A	отлично	Слушатель подтвердил высокий уровень освоения материалов дисциплины: всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические

			и аналитические задания, предусмотренные программой, освоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной программой.
80-84	B	хорошо	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
70-79	C	хорошо	Знания и умения слушателя в основном соответствуют требованиям, предъявляемым к слушателям, претендующим на получение оценки «хорошо», но при этом некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
60-69	D	удовлетворительно	Слушатель подтвердил пороговый уровень освоения материалов дисциплины: знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей профессиональной деятельности, в целом выполнение практических и аналитических заданий, предусмотренных программой, знание основной литературы, рекомендованной программой. Слушатель допустил погрешности при выполнении заданий, предусмотренных программой дисциплины, но обладает необходимыми знаниями для их устранения.
55-59	E	удовлетворительно	Теоретическое содержание курса освоено слушателем частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, но не высокого качества; слушатель исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;
40-54	FX	не удовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, набравшему менее 49 баллов, и не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.
3. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. — 256 с.
4. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 134 с.
5. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с.
6. Кокинз Гэри. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами? Пер. с англ. -М.: Альпина, 2020
7. Колонтай М. Метод СУМО. Диагностика компаний на способность работать в конкурентной среде, М.: РШУ, 2019
8. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ.- 5-е европ. изд. - М.: Издательско «Диалектика», 2019. – 752 с.
9. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.
10. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.
11. Котлер Ф., Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. / Филип Котлер,– М.: Альпина Паблишер, 2014
12. Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
13. Портер М. Конкурентная стратегия, М: Альпина Паблишер, 2016
14. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013
15. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.
16. Мардас, А. Н., Гуляева, О. А., Кадиев, И. Г. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 176 с.

7.2 Дополнительная литература.

1. Санталова М., Борщева А., Соклакова И., Сураат И. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт. Научное издание.- М.:Дашков и К., 2022

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
3. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
4. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 154 с.
5. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.
6. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.
7. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 274 с.
8. Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.ЮНИТИ-ДАНА, 2017
9. Joseph N. Fry, J. Peter Killing. Strategic Analysis and Action, Prentice Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 2008
10. Strategy and the Business Landscape, Pankaj Ghemawat, Prentice Hall, 2009
11. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. - М.: Олимп-Бизнес, 2011 г.

7.3 Интернет - ресурсы

www.mkolontay.ru.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).