

**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
Бизнес-стратегия - от прогноза к реализации**

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

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Прохоров Николай 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.....	7
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	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
7.1 Основная литература.	10
7.2 Дополнительная литература.	Ошибка! Залкада не определена.
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ....	10

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Бизнес-стратегия - от прогноза к реализации» является формирование стратегического и системного мышления, освоение технологии по разработке плана стратегического развития.

Задачами дисциплины «Бизнес-стратегия - от прогноза к реализации» являются:

- Вместе с автором программы пройти 12 этапов стратегического планирования
- Освоить инструменты для анализа и принятия управленческих решений
- Сформировать понимание о направлении развития компании на 3-6 лет
- Научиться оцифровывать Главные Стратегические Цели (ГСЦ)
- Научиться формировать оцифрованный план на ближайший год
- Определить корпоративную культуру, соответствующую стратегии компании

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Стратегическое и оперативное управление бизнесом	Способность применять стратегическое и системное мышление при формировании стратегических альтернатив в выборе оптимального пути развития (ПСК-1)	Технология разработки плана стратегического развития	Находить баланс между ценностями для клиентов, владельцев, сотрудников, обществом и государством. Умение оцифровывать эти ценности.	- навыки использования современных методов управления бизнесом; освоение инструментов для анализа внешней среды и внутренних ресурсов; - навыки подготовки компании к открывающимся возможностям из вне; - навыки подготовка аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; - навыки выявления и оценивания стратегических альтернатив развития 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:		16/8	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		3/1	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		13/7	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		30/8	

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	Наименовани е 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 , промежуточной аттестации
			Всег о	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1	Анализ внутренней и внешней среды	12/3	6/3	1/1		5/2	6						
2	Выбор вектора развития и целеполаган ия	7/2	5/2	1		4/2	2						
3	Альтернатив ные стратегии и оценка рисков	3/1	2/1			2/1	1						
4	Финансовая	3	1	1			2						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Практическое задание (ПЗ).

№ 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 , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	модель и бюджетное управление												
5	Мотивация на достижение результата	3/2	2/2			2/2	1						
Итого:		28/8	16/8	3/1		13/7	12						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		30/8	16/8	3/1		13/7	12						2

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Анализ внутренней и внешней среды	Понимания необходимости в создании стратегии развития компании. Единое понимание терминологии ТОП-параметры благополучия компания Управление оборотными активами Адаптированная матрица BCG Жизненный цикл организации Уровни корпоративной культуры Тип лидерства по Адизесу Аудит клиентской базы (КБ) Ценности для клиентов недоступные конкурентам Сильные и слабые стороны компании относительно клиентов, конкурентов и поставщиков SWOT-анализ Анализ ограничений, исходя из STEP-анализа Оценка факторов: преодолимые или непреодолимые Матрица прорыва. Объекты влияния. Весовые коэффициенты

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 2. Выбор вектора развития и целеполагания	Миссия компании Вектор развития. Видение, как будущий образ компании. Философия бизнеса. Баланс целей, как производная от ценностей между собственниками, клиентами, сотрудниками, обществом и государством Методика формирования Главных Стратегических Целей (ГСЦ) по SMART на ближайший год Освоение метода декомпозиции ГСЦ и мероприятий Определение стоимости мероприятий Особенности работы с качественными целями Способы формирования операционного плана
Тема 3. Альтернативные стратегии и оценка рисков	Преимущество и недостатки плана стратегического развития. Как не упустить возможности из вне Стратегические альтернативы развития компании Знакомство с инструментом, позволяющим планировать события, оценивать риски и вероятность их возникновения. Инструмент - матрица рисков Критические риски Приемлемые риски Незначительные риски
Тема 4. Финансовая модель и бюджетное управление	Финансовая модель, как инструмент управления рисками. Управление оборотными активами Корреляция ключевых показателей Кассовый разрыв Бюджетное управление Ответственные за контрольные показатели Система сбалансированных показателей Приборная панель управления бизнесом
Тема 5. Мотивация на достижение результата	Определение ключевых показателей для контроля результатов и определения финансовых рисков Ответственные за контрольные показатели Знакомство с методами подбора KPI, контроль которых, способствует достижению Главных Стратегических Целей Материальная и нематериальная система мотивации

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

Обучение по дисциплине «Бизнес-стратегия - от прогноза к реализации» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);

- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

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

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Оценка вовлеченности персонала	2
2	Индексы удовлетворенности клиентов (CSI) и потребительской лояльности (NPS)	2
3	Выявление ценностей для клиентов, сотрудников и собственников, общества и государства	2
4	Факторы, влияющие на стоимость компании	4
5	Приборная панель управления бизнесом	2
Итого:		12

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме выполнения практических заданий в Рабочих тетрадях:

1. *схема: «вход-выход»;*
2. *ТОП-10 параметров, свидетельствующих о благополучии компании;*
3. *оцифрованные ценности для клиентов, сотрудников, владельцев;*
4. *результаты теста на уровни корпоративного управления;*
5. *результаты теста на пороки команды;*
6. *определение уровня зрелости управления собственных компаний;*
7. *результаты аудита внутренних ресурсов;*
8. *анализ ограничений, вытекающий из STEP-факторов;*
9. *матрица прорыва;*
10. *декомпозиция Главных Стратегических Целей (ГСЦ);*
11. *операционный план на ближайший год;*
12. *оценка возможных рисков;*
13. *альтернативные стратегии;*
14. *финансовое моделирование;*
15. *набор ключевых показателей для контроля выполнения ГСЦ*
16. *набор KPI для системы мотивации Топ-менеджеров.*

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

К зачету допускаются слушатели

Зачет проходит в виде развернутого письменного ответа на один из вопросов

1. *Что такое стратегическое и системное мышление?*
2. *Дайте определение словосочетанию Бизнес-стратегия*
3. *Перечислите методы выявления ценностей для клиентов*
4. *Какими цифровыми показателями можно измерить ценности для клиентов?*
5. *Принципы сегментирования клиентской базы*
6. *Возврат валовой прибыли, как инструмент управления оборотными активами*
7. *Какой % вовлеченности персонала, считается нормой?*
8. *Какие выводы позволяет сделать SWOT-анализ?*
9. *Какие выводы позволяет сделать STEP-анализ?*
10. *Какие инструменты для маркетинговых исследования Вы знаете?*
11. *На какие объекты направлены маркетинговые исследования при написании стратегического плана*
12. *Причины наступления периода Аристократизма в жизненном цикле организации*
13. *Какие ценности характеризует каждый уровень корпоративной культуры в спиральной динамике Грейвза?*
14. *Каким требованиям должны отвечать Главные Стратегические Цели*
15. *Возврат валовой прибыли, как инструмент управления оборотными активами*
16. *На что направлен SWOT-анализ?*
17. *На какие вопросы, должна отвечать миссия компании?*
18. *Какие преимущества и недостатки имеет план стратегического развития*
19. *Как вы понимаете цитату автора книги «Будущее менеджмента» Гэри Хэмел «Любой узнает стратегию, как только ее увидит»*
20. *Как вы понимаете цитату «Планы – ничто, планирование – все»*

Таблица 7 – Оценивание слушателя по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	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.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Москва : Издательство Юрайт, 2025.
2. Каплан Р., Нортон Д., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Каплан Р., Нортон Д.; Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2024.-304с.
3. Равиль Шамгунов. Разработка, планирование и реализация конкурентной стратегии коммерческой компании, М.: Издательство Прометей 2024

7.2 Дополнительная литература.

1. Дэйв Логан Лидер и племя, 2017
2. Адизес Ицхак Развитие лидеров 2010
3. Рэй Далио Принципы. Жизнь и работа, 2018
4. Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин и др. Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации и человечества 2019
5. Коллинз Джим. Как гибнут великие, 2009
6. Элияху Голдратт. Критическая цель, 2012
7. Канеман Даниэль. Думай медленно... Решай быстро, 2018
8. Ленсиони Патрик. Пять пороков команд, 2018
9. Паламарчук В.П. Оценка компании для обоснования стратегических решений. - М. ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009
10. Э. Голдратт. Голдратт и теория ограничений. Квантовый скачек в менеджменте 2023
11. Мачиариелло Джозеф. Год с Питером Друкером 2022
12. Рэй Далио. Принципы успеха. 2020

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного и 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).