

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО  
Директор ВШМБ  
В.Н. Егоров  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**«Алгоритм стратегического планирования»**

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Мастер делового администрирования - Master of Business Administration (MBA – General Management)

Программу разработал: Егоров Владимир Николаевич

Самара, 2018 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

### **Знать**

- состав и содержание функциональных стратегий компании;
- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;
- методы стратегического анализа.

### **Уметь**

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации;
- подготавливать сбалансированные управленческие решения

### **Владеть**

- навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий;
- навыками применения инструментов стратегического анализа

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
ПК 5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	1. Пороговый	<b>Знать</b> - состав и содержание функциональных стратегий компании; - взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; - методы стратегического анализа. <b>Уметь</b> - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации
	2. Повышенный	<b>Уметь:</b> - подготавливать сбалансированные управленческие решения <b>Владеть:</b> - навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий; - навыками применения инструментов стратегического анализа

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

### **Знать**

- особенности менеджмента как способа достижения конкурентных преимуществ за счет достижения единства экономической и социальной эффективности;
- основы стратегического анализа внешней и внутренней среды, виды стратегий;
- методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

### **Уметь**

- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;
- разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности
- разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии;

### **Владеть**

- современными инструментами взаимодействия стратегических целей и задач;
- навыками разработки и реализации конкурентной стратегии организации

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
ПК 3 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	1. Пороговый	<b>Знать</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- особенности менеджмента как способа достижения конкурентных преимуществ за счет достижения единства экономической и социальной эффективности;</li><li>- основы стратегического анализа внешней и внутренней среды, виды стратегий;</li><li>- методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</li></ul> <b>Уметь</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;</li></ul>
	2. Повышенный	<b>-Уметь</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности</li><li>- разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии;</li></ul> <b>Владеть</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- современными инструментами взаимодействия стратегических целей и задач;</li><li>- навыками разработки и реализации конкурентной стратегии организации</li></ul>

### **Цель курса –**

1. Обосновать преимущества организации имеющей систему стратегического управления;
2. Помочь слушателям выбрать подход к стратегическому управлению собственной организацией;
3. Способствовать разработке и внедрению в компании процесса стратегического управления.

### **Задачи курса:**

- Продемонстрировать системный подход к управлению компанией с помощью инструментов стратегического управления;
- Познакомить слушателя с алгоритмом стратегического управления.
- Познакомить слушателя с закономерностями развития отраслей и компаний.
- Познакомить слушателя с инструментами стратегического анализа макро, микро и внутренней среды и компании.
- Познакомить слушателя с современными методами целеполагания.
- Познакомить слушателя с инструментами стратегического управления на корпоративном уровне, уровне бизнес единицы, функциональном и инструментальном уровне.
- Познакомить слушателей с существующими научными школами стратегического управления.

### **Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:**

Формирование и совершенствование компетенций:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

## **2. Содержание дисциплины**

Тема №1. Введение в стратегическое управление.

Тема № 2. Школы стратегического управления.

Тема №3. Алгоритм стратегического управления.

Тема №4. Стратегический анализ внешней среды.

Тема № 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Тема №6. Прогнозирование и формирование глобальных целей организации.

Тема № 7. Комплекс стратегий диверсифицированной корпорации.

Тема № 8. Структура функциональных стратегий организации.

Тема № 9. Инструменты внедрения и реализации стратегий.

Тема № 10. Стратегический контроллинг.

### **Тема №1. Введение в стратегическое управление.**

Содержание:

- ▣ История возникновения.
- ▣ Объект стратегического управления.

- ❑ Предмет стратегического управления.
- ❑ Особенности стратегических решений.
- ❑ Составные части процесса стратегического управления.
- ❑ Особенности стр управления в малом бизнесе.
- ❑ Особенности стр управления в крупном бизнесе.
- ❑ Методы формирования стратегий.
- ❑ Различные подходы к управлению организацией.
- ❑ Общие принципы управления организацией.
- ❑ Системные принципы управления организацией.

*Дискуссия 1: «Достоинства и недостатки различных подходов к управлению организацией».*

## Тема № 2. Школы стратегического управления.

Содержание:

- ❑ Школа дизайна.
- ❑ Школа планирования.
- ❑ Школа позиционирования.
- ❑ Школа предпринимательства.
- ❑ Когнитивная школа.
- ❑ Школа обучения.
- ❑ Школа власти.
- ❑ Школа культуры.
- ❑ Школа внешней среды.
- ❑ Школа конфигурации.
- ❑ Заключение о школах стратегии.

*Дискуссия 1: «Достоинства и недостатки различных школ стратегического управления».*

## Тема № 3. Алгоритм стратегического управления организацией.

Содержание:

- ❑ Этапы стратегического управления.
- ❑ Алгоритм стратегического управления сложной корпорацией.
- ❑ Факторы определяющие структуру миссии.
- ❑ Процесс формирования миссии.
- ❑ Аспекты формирования стратегического видения.

*Дискуссия 1: «Достоинства и недостатки миссии НК ЮКОС и ВШМБ СГЭА».*

*Дискуссия 2: «Достоинства и недостатки стратегического видения компании Delta».*

## Тема № 4. Стратегический анализ внешней среды.

Содержание:

- ❑ Алгоритм стратегического анализа.
- ❑ Анализ макроокружения: PEST.
- ❑ Анализ основных экономических показателей отрасли.
- ❑ Построение модели жизненного цикла отрасли.
- ❑ Анализ инвестиционной привлекательности отрасли.
- ❑ Анализ отраслевой цепочки ценности.

- ❑ Анализ конкурентных сил в отрасли (модель М.Портера).
- ❑ Определение отраслевых факторов успеха.
- ❑ Построение модели стратегического позиционирования.
- ❑ Определение стратегических действий конкурентов.
- ❑ Определение потребительских предпочтений.

*Упражнение 1: «Макрофакторы и два президента».*

*Дискуссия 2: «Целесообразность определения отраслевых факторов успеха».*

*Конкретная ситуация 1: «Нефмаш»*

## **Тема № 5. Стратегический анализ внутренней среды.**

**Содержание:**

- ❑ Модель жизненного цикла организации.
- ❑ Оценка конкурентоспособности организации.
- ❑ Оценка элементов внутренней среды организации (таблица SNW).
- ❑ Анализ издержек организации (модель М.Портера).
- ❑ Анализ проблем и перспектив организации (таблица SWOT).

*Дискуссия 1: «Целесообразность построения модели жизненного цикла организации».*

*Конкретная ситуация 1: «Молочные реки».*

## **Тема № 6. Прогнозирование и формирование глобальных целей организации.**

**Содержание:**

- ❑ Модели прогнозов и сценарное планирование.
- ❑ Методы определения глобальных целей организации.

*Упражнение 1: «Построение дерева целей компании ВБД».*

## **Тема № 7. Комплекс стратегий диверсифицированной корпорации .**

**Содержание:**

- ❑ Формирование стратегии (стадии и факторы).
- ❑ Комплект стратегий диверсифицированной корпорации.
- ❑ Содержание генеральной стратегии корпорации.
- ❑ Содержание базовой конкурентной стратегии корпорации.
- ❑ Содержание портфельной стратегии корпорации.
- ❑ Содержание стратегии организационного развития.
- ❑ Структура стратегии организации с одним видом бизнеса.

*Дискуссия 1: «Стратегия наилучшей стоимости компании Toyota в отношении автомобилей Lexus».*

*Конкретная ситуация 1: «Молочные реки».*

## **Тема № 8. Структура функциональных стратегий организации.**

**Содержание:**

- ❑ Структура маркетинговых функциональных стратегий.
- ❑ Структура маркетинговых инструментальных стратегий.
- ❑ Структура производственной стратегии организации.
- ❑ Структура логистической стратегии организации.

- ❑ Структура стратегии управления персоналом.
- ❑ Структура финансовой стратегии организации.
- ❑ Структура инновационной стратегии организации.
- ❑ Методы разработки инновационной стратегии организации.
- ❑ Структура информационной стратегии организации.

*Дискуссия 1: «Обоснованность структуры функциональных стратегий организации».*

## Тема № 9. Инструменты внедрения и реализации стратегий.

Содержание:

- ❑ Стратегический выбор организации.
- ❑ Внедрение стратегий и методы преодоления сопротивления изменениям.
- ❑ Стратегический план.
- ❑ Система текущих планов и планов развития.

*Дискуссия2: «Соответствие системы планов комплексу стратегий организации»*

*Дискуссия3: «Структура программы стратегического развития компании «Самарский стиль».*

## Тема № 10. Стратегический контроллинг.

Содержание:

- ❑ Методы оценки стратегий.
- ❑ Методы руководства внесения коррективов в стратегии.

Практические занятия – 14 часов  
Самостоятельная работа –8 часов

### 3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

### 4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

#### Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ

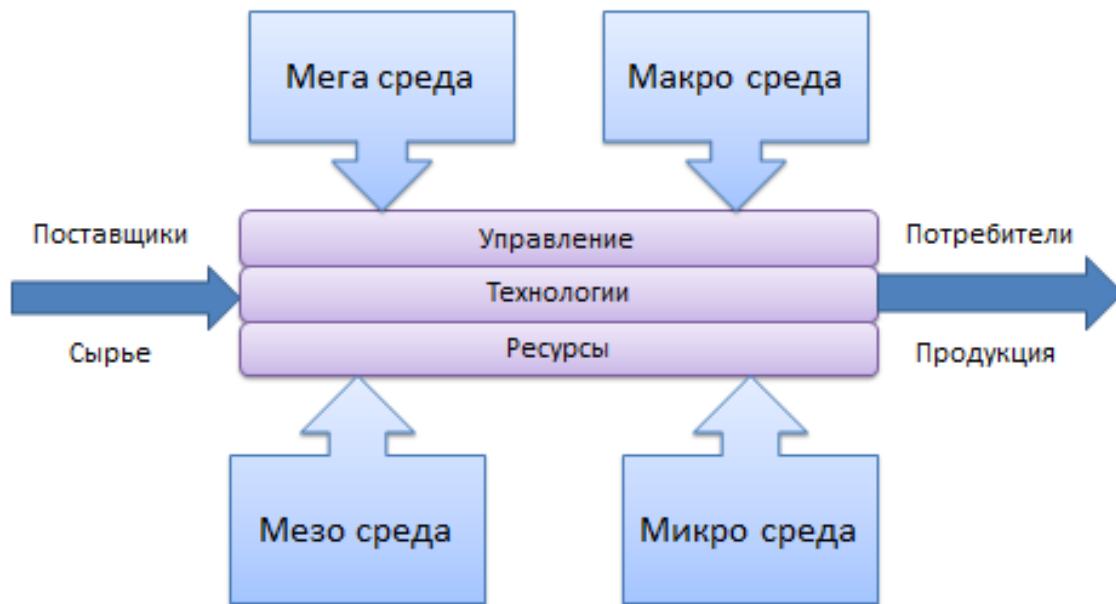
отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
1. полно раскрыто содержание вопроса; 2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется терминология; 3. показано умение применения инструментов анализа и планирования; 4.	1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки: - в изложении допущены незначительные пробелы, не искажившие содержание ответа;	1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения	1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. допущены ошибки в

<p>продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>5. материалы оформлены качественно, грамотно;</p> <p>6. на дополнительные вопросы комиссии получены верные лаконичные ответы ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p>	<p>- допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии;</p> <p>- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена комиссии.</p>	<p>материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена достаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p>	<p>определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков;</p> <p>4. отказ от ответа</p>
<p><b>Повышенный уровень</b></p>	<p><b>Пороговый уровень</b></p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>	

«Зачтено» соответствует оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»  
Если работа не отвечает названным критериям, выставляется оценка «не зачтено».



## Модель производственной организации



3

## Этапы разработки диссертации

1.	Краткое описание компании
2.	Формирование миссии
3.	Формирование видения
4.	Анализ внешней среды. Определение доминирующих факторов, тенденций и инерций. Формулирование возможностей и угроз исходящих из внешней среды
5.	Анализ внутренней среды. Описание модели бизнеса. Описание клиентских процессов, состояния маркетинговой, производственной, финансовой и социальной среды. Определение конкурентных преимуществ и недостатков компании
6.	Уточнение основных факторов экономической среды организации. Определение ключевых компетенций и разрушающих угроз. Описание проблемного поля. Уточнение способности организации достичь своего видения
7.	Стратегическое целеполагание. Формирование глобальных целей организации. Определение стратегических зон деятельности
8.	Формирование комплексов корпоративных стратегий и стратегий бизнес-единиц
9.	Формирование комплексов функциональных и инструментальных стратегий
10.	Выбор инструментов реализации стратегического плана. Проекты, БП инвестиционных проектов, текущие планы и программы
11.	Ожидаемый экономический эффект от реализации отдельных проектов и внедрения диссертации

4

## Контрольные вопросы

1. Конкурентные преимущества, формируемые системой стратегического управления.
2. Основные функции системы стратегического управления организацией.
3. Основные этапы процесса стратегического управления организацией.
4. основополагающие принципы формирования и функционирования системы стратегического управления.
5. Возможные варианты архитектуры системы стратегического управления организацией.
6. Факторы, определяющие состав миссии организации. Задачи, решаемые миссией.
7. Основные принципы формирования и использования «видения» организации.
8. Какова задача и основные объекты стратегического анализа внешней среды организации?
9. Каковы методики использования таблицы PEST?
10. Основные задачи факторного анализа отрасли.
11. Методика формирования и использования модели конкурентных сил в отрасли.
12. Методики использования матрицы GE.
13. Методика использования модели жизненного цикла организации.
14. Какова методика использования таблицы SNW?
15. Каковы методики использования таблицы SWOT?
16. Распространенные методики формирования глобальных целей организации.
17. Влияние стейкхолдеров на процесс формирования и содержание целей организации.
18. Традиционный состав комплекса стратегий диверсифицированной корпорации.
19. Какова взаимосвязь стратегии роста с этапом жизненного цикла организации?
20. Каково влияние ценностной цепочки организации на базовую конкурентную стратегию?
21. Какова взаимосвязь портфельной стратегии и стратегии роста организации?
22. Методика обоснования состава функциональных стратегий бизнеса?
23. Какова структура и основные задачи маркетинговой функциональной стратегии?
24. Какова структура и основные задачи производственной функциональной стратегии?
25. Какова структура и основные задачи логистической функциональной стратегии?
26. Какова структура и основные задачи функциональной стратегии управления персоналом?
27. Какова структура и основные задачи финансовой функциональной стратегии?
28. Какова структура и основные задачи инновационной функциональной стратегии?
29. Какова структура и основные задачи информационной функциональной стратегии?
30. Какова структура механизма внедрения стратегии?
31. Какова сущность стратегии осуществления изменений?
32. Традиционные методы оценки стратегии?
33. Какова структура и содержание разделов стратегического плана?

34. Какова структура и содержание разделов программы стратегического развития бизнеса?

### Рекомендации для дополнительного чтения.

1. АА Томпсон, АД Стрикленд, «Стратегический менеджмент», ИНФРА-М, 2001.
2. Г Минцберг, Б Альстрэнд, Д Лэмпел, «Школы стратегии», ПИТЕР, 2001.
3. РА Фатхутдинов, «Стратегический менеджмент», ДЕЛО, 2001.
4. ВД Маркова, СА Кузнецова, «Стратегический менеджмент», ИНФРА-М, 2000.
5. АТ Зуб, «Стратегический менеджмент», АСПЕНТ ПРЕСС, 2002.
6. МИ Круглов, «Стратегическое управление компанией», РДЛ, 1998.
7. А.Томпсон, А.Стрикленд, «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа», ВИЛЬЯМС, 2003.
8. Р.А. Фатхутдинов, «Управление конкурентоспособностью организации», ЭКСМО, 2004.
9. С.Л. Вигман, «Стратегическое управление», ПРОСПЕКТ, 2004.
10. М.Портер, Д.Самплер, С.Прахалад, «Курс МВА по стратегическому менеджменту», АВВ, 2004.
11. Р.Каплан, Д.Нортон, «Организация, ориентированная на стратегию», ОЛИМП – БИЗНЕС, 2004.
12. И.А. Егерев, «Стоимость бизнеса. Искусство управления.», ДЕЛО, 2003.
13. М.К.Гордеева, «Стратегический менеджмент», УЛЬЯНОВСК, 2003.
14. Э. Кемпбелл, К. Лачс, «Стратегический синергизм», ПИТЕР, 2004.
15. С.Р. Филонович, «Жизненный цикл организации», СП, 2005.
16. Ф.В. Рагин, «Стратегия растущего бизнеса», СП, 2005.
17. А.Г. Медведев, «Ценностно-ориентированный менеджмент», СП, 2005.
18. В.Б. Колчанов, «Стратегия маркетинга и продаж», СП, 2005.
19. В.А. Горемыкин, «Бизнес план», Ось – 89, 2005.
20. Р. Каплан, Д. Нортон, «организация, ориентированная на стратегию», МАГКОНСАЛТИНГ, 2005.
21. Р.Каплан, Д.Нортон, «Сбалансированная система показателей», ОЛИМП – БИЗНЕС, 2005.
22. Энциклопедия, «Классики менеджмента», ПИТЕР, 2001.
23. А.Коэн, «Курс МВА по менеджменту», АББ, Москва, 2004.
24. Ч.Шив, А.Хайэм, «Курс МВА по маркетингу», АП, Москва, 2003.
25. В.Краскова, а.Привалов, «Семь нот менеджмента». М, 2001.
26. В.Р. Веснин, «Стратегическое управление». М. 2004.
27. Г.Минцберг, «Структура в кулаке», ПИТЕР, 2002.
28. М.И. Кныш..., «Стратегическое планирование инвестиционной деятельности», БП, 1998.
29. И.Гурков, «Стратегия и структура корпорации», Дело, 2006.
30. А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. «Стратегический анализ». Эксмо, 2006.
31. Д. Джонсон, К. Шоулз... «Корпоративная стратегия. Теория и практика». Вильямс, 2007.
32. Роберт Грант «Современный стратегический анализ». Питер 2008.
33. Г.Б. Клейнер, «Стратегия предприятия». Системная концепция предприятия. Издательство «Дело», 2008.