

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Корпоративное управление и устойчивое развитие  
бизнеса (с дополнительной квалификацией «Управление проектами», реализуемая в  
сетевой форме РГГУ и МИРБИС)

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## **КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., доцент, профессор О.Ю. Артёмов,

Ответственный редактор: д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры  
№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Пояснительная записка   | 4  |
| 1.1. | Цель и задачи дисциплины  | 4  |
| 1.2. | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций           | 4  |
| 1.3. | Место дисциплины в структуре образовательной программы  | 6  |
| 2.   | Структура дисциплины  | 6  |
| 3.   | Содержание дисциплины   | 7  |
| 4.   | Образовательные технологии  | 10 |
| 5.   | Оценка планируемых результатов обучения   | 10 |
| 5.1. | Система оценивания  | 10 |
| 5.2. | Критерии выставления оценок   | 11 |
| 5.3. | Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине | 12 |
| 6.   | Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины   | 32 |
| 6.1. | Список источников и литературы  | 32 |
| 6.2. | Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»  | 34 |
| 6.3. | Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы   | 34 |
| 7.   | Материально-техническое обеспечение дисциплины  | 34 |
| 8.   | Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья                                  | 35 |
| 9.   | Методические материалы  | 36 |
| 9.1. | Планы семинарских / практических занятий.   | 36 |
| 9.2. | Методические рекомендации по подготовке письменных работ  | 45 |
| 9.3. | Иные материалы  | 47 |
|      | Приложение 1. Аннотация дисциплины  | 59 |

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания в области стратегического планирования и управления, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы корпораций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области корпоративного менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

– дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению на корпоративном уровне;

– ознакомить магистрантов с подходами и способами разработки корпоративных стратегий, их сопряжением со стратегиями делового, функционального и операционного уровней и достижением общего синергетического эффекта;

– научить использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в современном корпоративном менеджменте;

– подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития компаний среднего и крупного бизнеса, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри корпорации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации корпоративных стратегий.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

| Компетенция<br>(код и наименование) | Индикаторы компетенций<br>(код и наименование) | Результаты обучения |
|-------------------------------------|--|---------------------|
|                                     |  |                     |

| <b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>   |  |  |
|---|--|--|
| Тип задач проф. деятельности:   | организационно-управленческий  |  |
| <p>ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p> | <p>ПК-4.1. Определяет миссию и цели административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>  | <p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы управления организацией;</li> <li>– основы бизнес-планирования;</li> <li>– основы риск-менеджмента;</li> <li>– технологии управления по целям;</li> <li>– стратегии развития организации</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;</li> <li>– определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;</li> <li>– корпоративными процедурами хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> |
| <p>ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p> | <p>ПК-4.2. Использует методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой</p> | <p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы управления организацией;</li> <li>– стратегии развития организации;</li> <li>– основы бизнес-планирования;</li> <li>– основы риск-менеджмента;</li> <li>– основы управления проектами и изменениями</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации;</li> <li>– использовать методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;</li> <li>– использовать средства коммуникации;</li> <li>– находить решения в нестандартных ситуациях</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | или в случаях непредвиденного изменения плана реализации проектов<br><br><i>Должен владеть:</i><br>– стратегическим и инновационным мышлением;<br>– методами и инструментами стратегического анализа;<br>– навыками преодоления сопротивления работников внедрению изменений в стратегии |
|--|--|--|

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Корпоративные стратегии» является частью, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин учебного плана основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса» (с дополнительной квалификацией «Управление проектами», реализуемая в сетевой форме РГГУ и МИРБИС).

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин «Корпоративное управление», «Современный стратегический анализ». В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Современные концепции и проблемы российского менеджмента», «Разработка и принятие управленческих решений», др.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

| Семестр | Тип учебных занятий | Количество часов |
|---------|---------------------|------------------|
| 3       | Лекции              | 14               |
| 3       | Семинары            | 16               |
| Всего:  |                     | 30               |

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| №  | Наименование раздела дисциплины   | Содержание  |
|----|---|---|
| 1. | Введение в дисциплину   | <p>Место дисциплины в программе магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Требования государственного федерального стандарта высшего профессионального образования к структуре, содержанию и профессиональным компетенциям, получаемым магистрантами в ходе изучения дисциплины «Корпоративные стратегии».</p> <p>Межпредметные связи курса и их характеристика: стыкуемость, буферность, взаимодополняемость, интегрируемость, модульность, область эффективного использования, связь с образовательным и информационным пространством.</p> <p>Образовательные задачи и цели курса.</p> <p>Основные источники и литература по дисциплине «Корпоративное управление».</p>  |
| 2. | Структура и основные компоненты стратегического управления корпорациями | <p>Стратегическое видение и основные подходы к его формированию: стратегическое видение, стратегический оппортунизм, стратегическая миопия (неуступчивость), стратегический дрейф.</p> <p>Компоненты стратегического видения на корпоративном уровне (миссия, долгосрочный курс, формирование паттерна).</p> <p>Основные идеи миссии в зависимости от направленности корпорации: миссия как общечеловеческое предназначение, миссия как главная стратегическая цель (миссия-экспансия и миссия-совершенствование), миссия как национальная идея (миссия, ориентированная на удовлетворение нужд и потребностей большинства населения, и миссия-национальная гордость), миссия как рекламная акция.</p> <p>Методологические подходы к разработке миссии: модель И. Ансоффа – Д. Абеля, Эшриджская модель, метод непринужденного визионерства Т.А. Стюарта, расширенная «системная» методика Б. Нануса.</p> <p>Долгосрочный курс и метод анализа временных рядов для его определения (тренды, циклы, сезонность, форс-мажоры).</p> <p>Паттерны поведения: понятие и особенности их формирования на корпоративном уровне.</p> <p>Постановка корпоративных целей и задач. Ключевые пространства для их определения: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, прибыльность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность бизнеса.</p> <p>Требования к целям и задачам: понятность для исполнителей, достижимость, гибкость, соизмеримость, определенность во времени, согласование (совместимость целей между собой и их взаимная поддержка), приемлемость, приверженность.</p> |

|    |                                       |  |
|----|---------------------------------------|--|
|    |                                       | <p>SMART-анализ и его версии (SMAART- и ДИСКО-анализы).</p> <p>Метод «дерево целей» и особенности его применения на корпоративном уровне (генеральная цель – подцели – основные проблемы – задачи – направления работ – необходимые средства и условия – источники ресурсных и финансовых поступлений).</p> <p>Управление по целям как новая система корпоративного менеджмента. Сравнение с другими подходами: менеджмент по инструкциям (Management by Instructions), менеджмент по ценностям (Management by Objectives), сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering – BPR) и др.</p> <p>Пирамида разработки стратегии и её организационные уровни (корпоративный, деловой, функциональный и операционный).</p> <p>Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.</p>   |
| 3. | Стратегии развития бизнеса корпораций | <p><i>Модель эталонных стратегий бизнеса Р. Мэтьюза, А.И. Агеева и Г. Менша.</i> Стратегии концентрированного роста (усиление позиции на рынке [путь интенсивного развития], развитие рынка [путь экстенсивного развития] и развитие продукта), стратегии интегрированного роста («назад идущая» [или обратная] вертикальная интеграция, «вперед идущая» [или прямая] вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция и комбинированные действия по интеграции), стратегии диверсифицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломеративная [латеральная / боковая] диверсификация) и стратегии сокращения (снижение расходов, «сбор урожая», перегруппировка [изъятие, сокращение] и ликвидация).</p> <p><i>Матрица направленной бизнес-политики (Direct Policy Matrix) британско-голландской компании "Shell".</i> Перераспределение финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем: оценка потока денежных средств (Cash Flow) и отдачи инвестиций (Return of Investments). Стратегические позиции корпораций и особенности их выбора: «лидер бизнеса», «усредненный рост», «генератор денежной наличности», «усиление конкурентных преимуществ», «осторожное продолжение бизнеса», «частичное свертывание», «удвоение объема производства или свертывание бизнеса», «осторожное продолжение бизнеса или частичное свертывание производства», «свертывание бизнеса».</p> <p><i>Германская модель "Hofer / Schendel".</i> Эволюция рынка – относительное конкурентное место вида бизнеса в рамках отрасли. Понятие «идеального» бизнес-выбора (набор роста, набор прибыли, уравновешенный набор роста и прибыли). Стратегии эволюции бизнеса корпораций: увеличение доли на рынке, рост, прибыль, концентрация рынка и сокращение активов, раскрутка (или сдвиг), ликвидация и отделение.</p> |
| 4. | Конкурентные стратегии                | <p><i>Матрица конкурентных стратегий М. Портера.</i> Соотношение рыночной цели и типа конкурентоспособности –</p>  |



|    |   |  |
|----|---|--|
|    | корпораций  | <p>лидерство на основе издержек, дифференциация, наилучшая стоимость, концентрации на узком сегменте рынка на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.</p> <p><i>Матрица "Boston Consulting Group".</i> Соотношение величины и количества возможных конкурентных преимуществ – объёмность, специализация, фрагментация и патовая ситуация.</p> <p><i>Матрица «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса»</i> и стратегическая зона хозяйствования корпораций. «Ролевые» рыночные стратегии: виолентная (силовая), пациентная (нишевая), коммутантная (приспособленческая, оперативного реагирования) и эксплерентная (пионерная, стратегия первопроходца).</p> <p><i>Стратегии для сохранения конкурентного преимущества</i> – наступление («догнать и перегнать конкурента», использование слабых сторон соперника / фланговая атака, одновременные действия на нескольких фронтах / масштабное наступление, захват незанятых пространств, обходная атака, партизанская война, упреждающие удары) и оборона (перекрытие возможных путей атаки, демонстрация способностей к ответным действиям, уклонение от конкуренции).</p> <p>Анализ сильных и слабых сторон данных стратегий. Особенности их выбора в деловой практике современных корпораций и его обоснование.</p> |
| 5. | Стратегии развития корпораций с учётом отрасли и ситуации | <p>Жизненный цикл отрасли и характеристика этапов ее развития (зарождение, рост, развёртывание, зрелость, насыщение, сокращение, разложение). Модель Ч. Хофера – Д. Шендела.</p> <p>Группировка корпораций и особенности их стратегий в зависимости от позиции в отрасли: конкуренция в формирующейся отрасли, на динамичных рынках, в зрелых отраслях, на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях. Особенности работы в отрасли быстро растущих компаний, лидеров, последователей, неконкурентоспособных и находящихся в состоянии кризиса корпораций. Их возможные действия / стратегии поведения.</p>   |
| 6. | Стратегии сотрудничества корпораций                       | <p>Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции.</p> <p>Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка).</p> <p>Стратегии внешнеэкономической деятельности: не прямой и прямой экспорт, факторинг, лицензирование, франчайзинг, стратегия сборочного завода, заключение контрактов на производство, стратегические альянсы или совместные предприятия с участием зарубежных компаний, прямое инвестирование, мультинациональная и глобальная ориентация.</p>   |
| 7. | Стратегии диверсификации в корпоративном управлении       | <p>Диверсификация: понятие, сущность и основные виды (узкая/широкая, родственная/неродственная, связанная/несвязанная, горизонтальная/вертикальная, конгломерантная / конгломеративная).</p> <p>Этапы стратегического анализа диверсифицированной организации: анализ её текущей стратегии – оценка привлекательности отраслей – изучение конкурентоспособности</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>подразделений – анализ стратегического соответствия и поиск синергетических эффектов – исследование ресурсной базы – оценка производительности – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности организации.</p> <p>Оценка бизнес-портфеля корпорации. Матрица «рост – доля рынка» "Boston Consulting Group" и развивающая ее модель "General Electric".</p> <p>Стратегии диверсификации – расширение/сужение диверсифицированной базы, реструктуризация/оздоровление, мультинациональный подход.</p> <p>Стратегии корпоративного центра Р. Коха (экстренная, «олимпийская», ориентированная на приобретения, расширение рынка, компетентность, контроль результатов деятельности) и особенности их использования и совмещения в его деловой практике.</p> |
|--|--|---|

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 5.1. Система оценивания

| Форма контроля  | Макс. количество баллов |                    |
|---|-------------------------|--------------------|
|   | За одну работу          | Всего              |
| Текущий контроль:   |                         | 60 баллов, в т.ч.: |
| - опрос   | 3 балла                 | 15 баллов          |
| - работа на семинаре, включая разбор практических задач, в том числе кейсов | 7 баллов                | 35 баллов          |
| - тестирование  | 10 баллов               | 10 баллов          |
| Промежуточная аттестация (экзамен)  |                         | 40 баллов          |
| Итого за семестр (дисциплину)   |                         | 100 баллов         |

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

| 100-балльная шкала | Традиционная шкала |         | Шкала ECTS |
|--------------------|--------------------|---------|------------|
| 95 – 100           | отлично            | зачтено | A          |
| 83 – 94            |                    |         | B          |
| 68 – 82            | хорошо             |         | C          |
| 56 – 67            | удовлетворительно  |         | D          |

|         |                     |            |    |
|---------|---------------------|------------|----|
| 50 – 55 |                     |            | E  |
| 20 – 49 | неудовлетворительно | не зачтено | FX |
| 0 – 19  |                     |            | F  |

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

| <i>Баллы/<br/>Шкала ECTS</i> | <i>Оценка<br/>по дисциплине</i>  | <i>Критерии оценки результатов обучения<br/>по дисциплине</i>   |
|------------------------------|--|---|
| 100-83/<br>A,B               | «отлично» /<br>«зачтено<br>(отлично)» /<br>«зачтено»                     | <p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p> |
| 82-68/<br>C                  | «хорошо» /<br>«зачтено<br>(хорошо)» /<br>«зачтено»                       | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>     |
| 67-50/<br>D,E                | «удовлетворительно» /<br>«зачтено<br>(удовлетворительно)» /<br>«зачтено» | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной</p>  |

| <i>Баллы/<br/>Шкала ECTS</i> | <i>Оценка<br/>по дисциплине</i>       | <i>Критерии оценки результатов обучения<br/>по дисциплине</i>  |
|------------------------------|---------------------------------------|--|
|                              |                                       | аттестации.<br>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».   |
| 49-0/<br>F,FX                | «неудовлетворительно» /<br>не зачтено | Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.<br>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.<br>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы. |

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

| <b>№<br/>п/п</b> | <b>Контролируемые<br/>разделы дисциплины</b>                                  | <b>Наименование<br/>оценочного средства</b>  |
|------------------|---|--|
| 1                | Введение<br>в дисциплину  | Собеседование (Дискуссия)  |
| 2                | Структура и основные<br>компоненты стратегического<br>управления корпорациями | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |
| 3                | Стратегии развития бизнеса<br>корпораций                                      | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |
| 4                | Конкурентные стратегии<br>корпораций  | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |
| 5                | Стратегии развития корпораций<br>с учетом отрасли и ситуации                  | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |
| 6                | Стратегии сотрудничества<br>корпораций  | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |
| 7                | Стратегии диверсификации<br>в управлении корпорациями                         | Опрос, обсуждение проблемных вопросов,<br>решение практических задач, тестирование |

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

## ТЕМА 1. Структура и основные компоненты стратегического управления корпорациями

### *Проблемные и практические задания:*

1. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.
2. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной корпорации), придерживаясь требований SMART-анализа и его версий (SMAART- и ДИСКО-анализы).
3. Составьте сравнительную таблицу таких подходов, как: менеджмент по инструкциям (Management by Instructions), менеджмент по ценностям (Management by Objectives), сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering – BPR) и др.
4. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских корпораций.

## ТЕМА 2. Стратегии развития бизнеса корпораций

### *Проблемные и практические задания:*

1. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения модели эталонных стратегий бизнеса Р. Мэтьюза, А.И. Агеева и Г. Менша, матрицы направленной бизнес-политики (Direct Policy Matrix) британско-голландской компании "Shell" и германской модели "Hofer / Schendel".
2. Проведите оценку устойчивости позиции бизнеса исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке.
3. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новые корпоративные стратегии развития ее бизнеса.

### ТЕМА 3. Конкурентные стратегии корпораций

#### *Проблемные и практические задания:*

1. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения матриц конкурентных стратегий М. Портера, "Boston Consulting Group", «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса».
2. Проведите оценку устойчивости конкурентной позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке.
3. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новую конкурентную стратегию.

### ТЕМА 4. Стратегии развития корпораций с учетом отрасли и ситуации

#### *Проблемные и практические задания:*

1. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения модели Ч. Хофера – Д. Шендела.
2. Проведите оценку устойчивости отраслевой позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками.
3. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новую стратегию в соответствии с учетом отрасли и ситуации в ней.

### ТЕМА 5. Стратегии сотрудничества корпораций

#### *Проблемные и практические задания:*

1. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения стратегий сотрудничества и внешнеэкономической деятельности.
2. Проведите оценку устойчивости позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке при переходе на новые стратегии сотрудничества и внешнеэкономической деятельности.

3. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на стратегии сотрудничества.

#### ТЕМА 6. Стратегии диверсификации в управлении корпорациями

##### *Проблемные и практические задания:*

1. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения стратегий диверсификации.

2. Проведите оценку устойчивости позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке при переходе её на новую стратегию диверсификации.

3. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новые стратегии диверсификации.

#### **ПРИМЕРЫ КЕЙСОВ (приведены в пп. 9.3)**

Магистранты также могут выполнить самостоятельно кейс-ситуации, поскольку время аудиторного обучения по заочной форме ограничено, а изучение дисциплины требует серьезной подготовки и получения профессиональных компетенций.

#### **ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ**

##### **ВАРИАНТ А**

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Бизнес-портфель компании состоит из:**

- a) производимых компанией товаров и оказываемых ею услуг;
- b) групп потребителей, которые покупают продукцию компании;
- c) видов деятельности, которые осуществляет компания;
- d) рынков, на которых присутствуют товары и услуги компании;
- e) все ответы верны (кроме варианта f);
- f) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Открытие американским издательством «Modern Publishing Company», ранее выпускавшем различные медицинские издания, собственных клубов здоровья в расчёте на то, что их членами**

**станут подписчики его уже существующих журналов по проблемам здоровья – это пример:**

- a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
- b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
- e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
- f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

**3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Какой из предложенных видов диверсификации представляет собой подход, при котором стратегические соображения второстепенны по сравнению с перспективой достижения финансовых показателей:**

- a) родственная диверсификация;
- b) горизонтальная диверсификация;
- c) прямая интеграция;
- d) неродственная диверсификация;
- e) вертикальная диверсификация;
- f) обратная интеграция?

**4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Если динамика рынка (D) находится в границах:  $0,7 \leq D < 0,9$ , то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**

- a) ускоренно растёт;
- b) находится в положении позиционного роста;
- c) стагнирует;
- d) сворачивается;
- e) испытывает кризис.

**5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Стратегическим соответствием называется совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее:**

- a) обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
- b) объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;
- c) совместно и на взаимовыгодной основе использовать имеющиеся в их продуктивном портфеле бренды;
- d) налаживать сотрудничество для создания конкретно ценных возможностей и ресурсов;



е) все ответы являются верными.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Укажите в соответствии с классификацией, данной Ричардом Кохом, стратегии корпоративного центра, которые последний должен выполнять по мере развития компании:

- а) корпоративная стратегия, основанная на компетентности; корпоративная стратегия расширения рынка; корпоративная стратегия диверсификации;
- б) олимпийская корпоративная стратегия; корпоративная стратегия дифференцирования; корпоративная стратегия контроля результатов деятельности;
- в) корпоративная стратегия контроля результатов деятельности; экстренная корпоративная стратегия; корпоративная стратегия расширения рынка;
- г) ориентированная на приобретения стратегия; корпоративная стратегия, сфокусированная на минимизации издержек; корпоративная стратегия, основанная на компетентности;
- е) корпоративная стратегия франчайзинга; ориентированная на приобретения стратегия; экстренная корпоративная стратегия.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Главное отличие функции маркетинга от других прикладных функций управления (снабжение, производство, ИОКР, финансы, кадры) заключается в том, что она направлена на организацию и осуществление:

- а) процесса планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг компании;
- б) процесса обмена между компанией и потребителями её продукции;
- в) оценки покупательской способности потребителей с её превращением в реальный спрос на товары и услуги компании;
- г) коммерческой деятельности;
- е) работы в условиях обострения конкурентной борьбы за рынки сбыта.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). «Квази»-новые продукты составляют:

- а) продуктовую гамму;
- б) продуктовое звено;
- в) продуктовую группу;
- г) продуктовую линию;
- е) продуктовый микс.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Продуктовая категория – это:

- a) продукты, характеризующиеся показателями «названия», «внешнего вида», «цены» и др.;
- b) совокупность всех ассортиментных групп или отдельных продуктовых единиц, предлагаемых компанией для продажи;
- c) продукт и его заменители;
- d) степень близости различных ассортиментных групп с точки зрения конечного использования продукции, каналов её распределения на рынке, ценовых и др. факторов;
- e) группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определённого диапазона цен и т.п.;
- f) степень привязки продукта к ассортименту компании, определённой группе потребителей или средствам удовлетворения определённой потребности.

10. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Товары—«знаки вопроса» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

- a) внедрение на рынок;
- b) рост;
- c) зрелость;
- d) насыщение;
- e) спад;
- f) свёртывание.

11. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Цена потребления представляет собой:**

- a) отпускную цену производителя;
- b) торговую накрутку;
- c) конечную продажную цену;
- d) стоимость сервисного обслуживания;
- e) продажную цену и все расходы, которые в совокупности понесёт потребитель в процессе эксплуатации продукта.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Компания «Eastman Kodak», которая предлагает на рынке свои фотоаппараты по невысоким ценам, а фотопленку к ним – напротив, по несколько завышенным ценам, использует стратегию:**

- a) престижной цены;
- b) пакетного ценообразования;
- c) психологической цены;
- d) эгалитарного ценообразования;
- e) «снятия сливок»;
- f) завлекательного ценообразования;

- g) коммутативной редукции цен;
- h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Какая из указанных ниже стратегий ставит компанию в зависимость перед её контрагентами на рынке при отсутствии реального контроля над системой сбыта своей продукции:**

- a) стратегия эксклюзивного распределения;
- b) стратегия вталкивания;
- c) стратегия селективного распределения;
- d) стратегия втягивания;
- e) стратегия интенсивного распределения?

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Высокие расходы на продвижение и установление низкой цены характеризуют стратегию:**

- a) интенсивного маркетинга;
- b) выборочного проникновения;
- c) пассивного маркетинга;
- d) широкого проникновения;
- e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Какую стратегию в соответствии с классификацией Игора Ансоффа использует компания, если решает предложить свою продукцию не только конечным покупателям, но и клубам, обществам и другим учреждениям. Объясните сделанный Вами выбор.**

## ВАРИАНТ В

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **В классификации групп диверсификации не существует:**

- a) узкой диверсификации;
- b) родственной диверсификации;
- c) вертикальной диверсификации;
- d) конгломерантной диверсификации;
- e) прозрачной диверсификации;
- f) прямой интеграции.

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Включение Сбербанком России в свой деловой портфель дополнительных услуг по страхованию – это пример:**

- a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;

- b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
- e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
- f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Вероятность успеха стратегии диверсификации, по мнению Игоря Ансоффа, составляет:**

- a) 3%;
- b) 5%;
- c) 10%;
- d) 12%;
- e) 15%;
- f) 20%;
- g) 25%.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Если динамика рынка (D) находится в границах:  $1 < D \leq 1,4$ , то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**

- a) испытывает кризис;
- b) сворачивается;
- c) стагнирует;
- d) находится в положении позиционного роста;
- e) ускоренно растёт.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Маркетинг – это:**

- a) управление организацией в целом;
- b) производство и потребление;
- c) деятельность, направленная на удовлетворение потребностей рынка с целью получения прибыли;
- d) внешняя среда организации;
- e) изучение коммерческих возможностей предприятия на рынке.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **K производным продукта не относится:**

- a) продуктовая единица;
- b) продуктивное звено;
- c) продуктовая группа;
- d) продуктивное семейство;

е) продуктовая линия.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Инвентарь для спортсменов-горнолыжников, включающий лыжи, крепления, обувь, шлемы, мази и т.п., составляет:**

- а) продуктивное семейство;
- б) продуктивное звено;
- в) продуктовую группу;
- г) продуктовую категорию;
- д) ассортиментную группу;
- е) продуктовую номенклатуру.

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Товары—«хромые утки» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

- а) внедрение на рынок;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) насыщение;
- д) свёртывание;
- е) спад.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Какие товары из матрицы «рост/доля рынка» (*growth/share matrix*) могут превращаться в так называемые «денежные капканы», т.к. на практике инвестиции в них осуществляются зачастую без каких-либо гарантий того, что им удастся занять на рынке лидирующую позицию:**

- а) товары—«тёмные лошадки»;
- б) товары—«голодные собаки»;
- в) товары—«хромые утки»;
- г) товары—«боевые слоны»;
- д) товары—«птицы додо»?

10-11. Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла). **Согласно ABC-анализу компания в своём продуктивном портфеле имеет действительно «сильных» товаров:**

- а) 5%;
- б) 10%;
- в) 15%;
- г) 20%;
- д) 30%;
- е) 50%;

- g) 60%;
- h) 80%.

**которые приносят:**

- a) 5% дохода;
- b) 10% дохода;
- c) 15% дохода;
- d) 20% дохода;
- e) 30% дохода;
- f) 50% дохода;
- g) 60% дохода;
- h) 80% дохода.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Аптека, продающая лекарства по так называемым «скалькулированным ценам» (например, 211 рублей 37 копеек), создающим впечатление у покупателей, что продажи препаратов осуществляются строго по издержкам, а не в зависимости от накрутки продавца, называется стратегией:**

- a) престижной цены;
- b) пакетного ценообразования;
- c) психологической цены;
- d) эгалитарного ценообразования;
- e) «снятия сливок»;
- f) завлекательного ценообразования;
- g) коммутативной редукции цен;
- h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Стратегии продвижения не включают:**

- a) стратегии рекламы;
- b) стратегии связей с общественностью;
- c) стратегии прямого маркетинга;
- d) стратегии стимулирования сбыта;
- e) стратегии спонсоринга;
- f) стратегии брендинга;
- g) стратегии распределения;
- h) стратегии продукт-плейсмента.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Низкие расходы на продвижение и установление низкой цены характеризуют стратегию:**

- a) пассивного маркетинга;
- b) выборочного проникновения;
- c) интенсивного маркетинга;

- d) широкого проникновения;
- e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла). С учётом исходных данных, приведённых в таблице, определите, какой сегмент рынка следует выбрать специалистам маркетинговой службы компании по критерию достижения максимума размера сбыта и почему, т.е. с приведением расчетов. Определите также, в каких единицах следует измерять полученный результат:*

| Сегменты  | I    | II   | III  | IV   | V    |
|---|------|------|------|------|------|
| Показатели  |      |      |      |      |      |
| Объём рынка ( <i>тыс. чел.</i> )                                    | 1000 | 1100 | 1200 | 1300 | 1500 |
| Интенсивность потребления в расчёте на 1 потребителя ( <i>ед.</i> ) | 5    | 4    | 4    | 5    | 2    |
| Свободная доля рынка (%)  | 4,5  | 6    | 5    | 4    | 8    |

- a) I сегмент;
- b) II сегмент;
- c) III сегмент
- d) IV сегмент;
- e) V сегмент?

### ВАРИАНТ С

1. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Шире других методов (форм) при входе в новую отрасль современные компании используют:*

- a) франчайзинговые схемы;
- b) приобретение действующей фирмы;
- c) открытие новой компании;
- d) создание совместного предприятия;
- e) стратегическое партнёрство / стратегические альянсы;

2. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Основание корпорацией «Philip Morris» компании «Philip Morris Capital», оказывающей услуги в сфере коммунального хозяйства и торговли земельными участками, – это пример:*

- a) широкой, неродственной, конгломератной диверсификации;
- b) узкой, родственной, концентрической диверсификации;
- c) широкой, родственной, конгломератной диверсификации;
- d) узкой, неродственной, концентрической диверсификации;
- e) широкой, прозрачной, конгломератной диверсификации;

- f) узкой, латентной, концентрической диверсификации;
- g) широкой, латентной, конгломератной диверсификации;
- h) узкой, прозрачной, концентрической диверсификации;
- i) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
- j) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Синергетический эффект отражает тот факт, что:**

- a) необходимо постоянно изучать конкурентов в отрасли и по возможности перенимать у них всё самое лучшее и передовое;
- b) для того, чтобы добиться поставленной цели и оптимизировать затраты по реализации какого-либо проекта, необходимо прежде всего согласовать и скоординировать деятельность всех задействованных в нём участников, а далее предоставить им в определённых границах свободу действий и обеспечить действенный обмен между членами данной группы всей собранной информацией и возникающими новыми идеями;
- c) компании в соответствии с законами рынка всегда перманентно движутся вперёд – от специализации и концентрации к дифференцированию и диверсификации;
- d) издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объёма выпуска того или иного изделия в результате производственного опыта, накапливаемого со временем предприятием;
- e) в организации существует такая объективная связь (и прямая, и обратная) между объектом и субъектом управления, согласно которой чем крупнее и/или сложнее объект управления, тем (при прочих равных условиях, например, таких, как квалификация менеджеров, условия оплаты и поощрения труда, степень оснащения офисной техникой, возможности использования информационной сети и т.п.) большим и более сложным должен быть и субъект (аппарат) управления;
- f) отклонение от существующих в трудовом коллективе норм, которое в социальном плане определяется как дивергентное, минимизируется по мере создания в организации благоприятной и эффективной корпоративной культуры;
- g) появление нового качества, становящегося достоинством целого и отсутствовавшего у образовавших его отдельных частей, происходит вследствие их интеграции между собой;
- h) если цели компании не достижимы с помощью прежних стратегий, то необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Если динамика рынка  $> 1,4$ , то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:**



- a) ускоренно растёт;
- b) находится в положении позиционного роста;
- c) стагнирует;
- d) сворачивается;
- e) испытывает кризис.

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Какие из предложенных Ричардом Кохом стратегий лучше всего сочетаются друг с другом:**

- a) корпоративная стратегия диверсификации и корпоративная стратегия расширения рынка;
- b) корпоративная стратегия, основанная на компетентности, и корпоративная стратегия, сфокусированная на минимизации издержек;
- c) ориентированная на приобретения корпоративная стратегия и корпоративная стратегия контроля результатов деятельности;
- d) олимпийская корпоративная стратегия и корпоративная стратегия концентрации на рыночных нишах, приносящих максимальную прибыль;
- e) корпоративная стратегия контроля результатов деятельности и экстренная корпоративная стратегия.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Без выполнения какого основного условия из перечисленных ниже уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превысит суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности:**

- a) формирования единого стратегического видения;
- b) развития движущих сил в обслуживаемых компанией отраслях;
- c) выявления ключевых компетенций;
- d) установления чётких рыночных позиций и целевых групп потребителей;
- e) достижения межфирменного стратегического соответствия?

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Составляющим элементом комплекса маркетинга не является:**

- a) рыночный прогноз;
- b) продуктовая политика;
- c) ценообразование;
- d) система распределения;
- e) комплекс стимулирования?

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **«Квази»-новый продукт – это:**

- a) пионерный продукт;

- b) товар, связанный существующим продуктом и расширяющий его;
- c) экспериментальное изделие, продающееся исключительно на небольших контрольных рынках;
- d) продукт, разработанный в рамках диверсификации производственной деятельности предприятия;
- e) существующий продукт компании, предлагаемый ею на новых рынках.

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Продуктовая номенклатура по-другому называется:**

- a) продуктовым семейством;
- b) ассортиментной группой;
- c) продуктовой линией;
- d) продуктовым ассортиментом;
- e) продуктовым миксом.

10. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Товары–«звёзды» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:**

- a) внедрение на рынок;
- b) рост;
- c) зрелость;
- d) насыщение;
- e) спад;
- f) свёртывание.

11-12. Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла). **Согласно ABC-анализу компания в своем продуктивном портфеле имеет так называемых «слабых» товаров:**

- a) 5%;
- b) 10%;
- c) 15%;
- d) 20%;
- e) 30%;
- f) 50%;
- g) 60%;
- h) 80%;

**которые приносят:**

- a) 5% дохода;
- b) 10% дохода;
- c) 15% дохода;
- d) 20% дохода;
- e) 30% дохода;
- f) 50% дохода;

- g) 60% дохода;
- h) 80% дохода.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* Компания «Procter & Gamble», которая выводит на рынок принципиально новый, не имеющий близких аналогов препарат, предназначенный для ухода за волосами, и продает его по достаточно высокой цене, позволяющей ей быстрее покрыть издержки, связанные с разработкой данного товара и доведением его до массового выпуска, называется стратегией:

- a) престижной цены;
- b) пакетного ценообразования;
- c) психологической цены;
- d) эгалитарного ценообразования;
- e) «снятия сливок»;
- f) завлекательного ценообразования;
- g) коммутативной редукции цен;
- h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* Низкие расходы на продвижение и установление высокой цены характеризуют стратегию:

- a) интенсивного маркетинга;
- b) выборочного проникновения;
- c) пассивного маркетинга;
- d) широкого проникновения;
- e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* Работники компании считают, что они эффективно используют маркетинг в своей управленческой и хозяйственной деятельности. Какой из приведённых ими аргументов Вы считаете наиболее значимым и объясните почему:

- a) исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых компанией товаров;
- b) анкетирование и опрос потребителей;
- c) активное проведение рекламных мероприятий;
- d) возложение руководства маркетингом на специально назначенного топ-менеджера (к примеру, в ранге заместителя директора) и создание соответствующей службы;
- e) установление цен ниже рыночных за счет скидок, бонусов и зачётов, стимулирующих сбыт?

**ВАРИАНТ D**

1. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). В классификации групп диверсификации не существует:

- a) концентрической диверсификации;
- b) скрытой (латентной) диверсификации;
- c) обратной интеграции;
- d) неродственной диверсификации;
- e) широкой диверсификации;
- f) горизонтальной диверсификации.

2. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Приобретение Г. Фордом в Западной Виргинии (США) 16 местных шахт по добыче железной руды, используемой его предприятиями в производстве автомобилей, – это пример:

- a) широкой, неродственной, горизонтальной диверсификации;
- b) узкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- c) широкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- d) узкой, неродственной, вертикальной диверсификации;
- e) широкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации;
- f) узкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- g) широкой, родственной, вертикальной диверсификации;
- h) узкой, родственной, горизонтальной диверсификации;
- i) широкой, латентной, вертикальной диверсификации;
- j) узкой, прозрачной, горизонтальной диверсификации.

3. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Если динамика рынка ( $D$ ) находится в границах:  $0,9 < D \leq 1$ , то мы имеем дело с ситуацией, когда рынок:

- a) ускоренно растет;
- b) находится в положении позиционного роста;
- c) стагнирует;
- d) сворачивается;
- e) испытывает кризис.

4. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Какое из «крылатых выражений» не отражает принципы маркетинга:

- a) «главное – это то, что компания думает о своей продукции»;
- b) «потребитель – король»;
- c) «создавая товар, создавай и потребителя»;
- d) «потребитель не зависит от фирмы, наоборот, именно она зависит от него»;
- e) «производить то, что продаётся, а не продавать то, что производится»?

5. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Стратегический анализ диверсифицированной компании предполагает следующую последовательность этапов его проведения:**

- a) анализ текущей стратегии компании – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ ресурсной базы – оценка привлекательности отраслей – анализ стратегического соответствия – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – оценка производительности;
- b) оценка привлекательности отраслей – анализ текущей стратегии компании – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ ресурсной базы – оценка производительности – анализ стратегического соответствия – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов;
- c) анализ ресурсной базы – оценка производительности – оценка привлекательности отраслей – анализ текущей стратегии компании – анализ стратегического соответствия – оценка конкурентоспособности подразделений компании – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании;
- d) анализ текущей стратегии компании – оценка привлекательности отраслей – оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ стратегического соответствия – анализ ресурсной базы – оценка производительности – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании;
- e) оценка конкурентоспособности подразделений компании – анализ текущей стратегии компании – анализ ресурсной базы – определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов – оценка производительности – разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании – оценка привлекательности отраслей – анализ стратегического соответствия.

6. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). **Продуктовая группа – это:**

- a) группа продуктов либо с тождественными принципами функционирования, либо поставляемых через однотипные магазины, либо продаваемых в рамках определённого диапазона цен и т.п.;
- b) продукты, характеризующиеся показателями «названия», «внешнего вида», «цены» и др.;
- c) степень привязки продукта к ассортименту компании, определённой группе потребителей или средствам удовлетворения определённой потребности.

- d) совокупность всех ассортиментных групп или отдельных продуктовых единиц, предлагаемых компанией для продажи;
- e) продукт и его заменители;
- f) степень близости различных ассортиментных групп с точки зрения конечного использования продукции, каналов её распределения на рынке, ценовых и др. факторов.

7. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл). Какой из приведённых ниже терминов используется в маркетинговой практике американских компаний в качестве альтернативы для определения ассортиментной группы (продуктового ассортимента):

- a) product link;
- b) product lane;
- c) product box;
- d) product team;
- e) product family?

8. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл). Какое из предложенных определений «продукта» является наиболее полным:

- a) идея;
- b) физический предмет;
- c) услуга;
- d) комплекс, включающий товар и дополнительные услуги;
- e) всё, что может быть предложено для удовлетворения человеческих потребностей и нужд?

9. Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его на отдельном листе бумаги (1 балл). Товары–«денежные коровы» соответствуют следующей стадии жизненного цикла продукта:

- a) внедрение на рынок;
- b) рост;
- c) зрелость;
- d) насыщение;
- e) спад;
- f) свёртывание.

10-11. Выберите в данных вопросах по одному правильному ответу на каждый из них из предложенных ниже вариантов (2 балла). Согласно ABC-анализу компания в своем продуктивном портфеле имеет так называемых «средних» товаров:

- a) 5%;
- b) 10%;

- c) 15%;
- d) 20%;
- e) 30%;
- f) 50%;
- g) 60%;
- h) 80%;

**которые приносят:**

- a) 5% дохода;
- b) 10% дохода;
- c) 15% дохода;
- d) 20% дохода;
- e) 30% дохода;
- f) 50% дохода;
- g) 60% дохода;
- h) 80% дохода.

12. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Магазин «Светлана», специализирующийся на продажах средств личной гигиены и косметики и предлагающий накануне праздника 23 февраля набор для мужчин, в который включены шампунь для волос, гель для ванны, пена для бритья, лосьон для смягчения кожи лица, дезодорант по суммарной уменьшенной цене, использует стратегию:**

- a) престижной цены;
- b) пакетного ценообразования;
- c) психологической цены;
- d) эгалитарного ценообразования;
- e) «снятия сливок»;
- f) завлекательного ценообразования;
- g) коммутативной редукции цен;
- h) скользящего (дискретного) ситуационного преобразования.

13. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Вынужденное сотрудничество со стороны посредников обеспечивает стратегия:**

- a) эксклюзивного распределения;
- b) вталкивания;
- c) селективного распределения;
- d) втягивания;
- e) интенсивного распределения.

14. *Выберите в данном вопросе один правильный ответ из предложенных вариантов (1 балл).* **Высокие расходы на продвижение и установление высокой цены характеризуют стратегию:**

- a) пассивного маркетинга;
- b) выборочного проникновения;
- c) интенсивного маркетинга;
- d) широкого проникновения;
- e) ни один из предложенных вариантов ответов не является верным.

15. *Выполните следующее задание (2 балла).* **Руководство метрополитена принимает решение увеличить частоту движения поездов по основным направлениям в час пик. Определите, как по терминологии Игоря Ансоффа (матрица «рынок-продукт») может быть названа подобная стратегия и аргументируйте свой выбор.**

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ (промежуточная аттестация)**

1. Суть и значение модели эталонных стратегий бизнеса Р. Мэтьюза, А.И. Агеева и Г. Менша.
2. Суть и значение матрицы направленной бизнес-политики (Direct Policy Matrix) британско-голландской компании "Shell".
3. Суть и значение германской модели "Hofer / Schendel".
4. Суть и значение матрицы конкурентных стратегий М. Портера.
5. Суть и значение матрицы «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса».
6. Суть и значение модели Ч. Хофера – Д. Шендела.
7. Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции. Стратегии интеграционного роста.
8. Стратегии сотрудничества.
9. Стратегии внешнеэкономической деятельности.
10. Понятие, сущность и основные виды диверсификации.
11. Этапы стратегического анализа диверсифицированной организации.
12. Оценка бизнес-портфеля корпорации. Матрица «рост – доля рынка» "Boston Consulting Group".
13. Базовые стратегии диверсификации.
14. Стратегии корпоративного центра Р. Коха.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### *Литература основная*

Ивашковская, И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: Монография / И.В. Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 320 с.: (Научная мысль;



Экономика). - ISBN 978-5-16-006874-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987750>.

Ковени, М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: Справочное пособие / Ковени М. - М.: Альпина Паблицер, 2016. - 232 с.: ISBN 978-5-9614-5931-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003096>.

Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий: монография / под общ. ред. И.В. Христофоровой. — Москва : Научный консультант, 2015 - 248 с. - ISBN 978-5-9906383-4-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1023308>.

Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/536417>

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, 2024. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/537824>

Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.: ISBN 5-85173-059-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/883994>.

#### *Литература дополнительная*

Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : Учебное пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М., 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/944393>.

Калянов, Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе: Учебник для вузов / Калянов Г.Н., - 2-е изд., дополн. - Москва : Гор. линия-Телеком, 2016. - 210 с. (Учебник для высших учебных заведений) ISBN 978-5-9912-0174-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/895886>.

Контроллинг стратегии развития предприятия / А.И. Шигаев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 352 с.: ISBN 978-5-238-01442-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/872783>.

Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 239 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-006204-4 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/367725>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.

2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.

3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс

## 2. Гарант

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Adobe Creative Cloud
4. Kaspersky Endpoint Security

### **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Целью практических занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Корпоративные стратегии» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление магистрантов с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных магистрантами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний магистрантов по курсу.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

### **Тема: Структура и основные компоненты стратегического управления корпорациями**

*Цель занятия:* закрепление представления о структуре и основных компонентах стратегического управления корпорациями.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Стратегическое видение и основные подходы к его формированию.
2. Миссия корпорации: императивные идеи и техники.
3. Управление по целям как новая система корпоративного менеджмента.
4. Пирамида разработки стратегии и её организационные уровни (корпоративный, деловой, функциональный и операционный).
5. Участники стратегического процесса.

## 6. Виды стратегических решений и требования к ним.

### *Контрольные вопросы:*

1. Укажите предназначение стратегического видения и миссии для организации. Решите, может ли быть миссией организации получение прибыли. Аргументируйте свой ответ.

2. Сформулируйте императивные идеи миссии в зависимости от направленности корпорации: миссия как общечеловеческое предназначение, миссия как главная стратегическая цель (миссия-экспансия и миссия-совершенствование), миссия как национальная идея (миссия, ориентированная на удовлетворение нужд и потребностей большинства населения, и миссия-национальная гордость), миссия как рекламная акция.

3. Проведите сравнительный анализ методологических подходов к разработке миссии: модель И. Ансоффа – Д. Абеля, Эшриджская модель, метод непринужденного визионерства Т.А. Стюарта, расширенная «системная» методика Б. Нануса.

4. Укажите ключевые пространства, в рамках которых организация может определять свои цели. Определите характеристики, которыми должны, на Ваш взгляд, обладать правильно поставленные цели.

5. Укажите основные организационные уровни разработки стратегий в корпорации и определите круг её должностных лиц, ответственных за их формирование.

6. Согласны ли Вы с утверждением, что «прописать» стратегию корпорации – лучший способ её провалить. Аргументируйте свой ответ.

### *Проблемные и практические задания:*

5. Разработайте стратегическое видение и миссию применительно к какому-нибудь отечественному предприятию.

6. Постройте дерево стратегических целей (на примере конкретной корпорации), придерживаясь требований SMART-анализа и его версий (SMAART- и ДИСКО-анализы).

7. Составьте сравнительную таблицу таких подходов, как: менеджмент по инструкциям (Management by Instructions), менеджмент по ценностям (Management by Objectives), сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering – BPR) и др.

8. Определите, какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских корпораций.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

### **Тема. Стратегии развития бизнеса корпораций**

*Цель занятия:* закрепление у магистрантов представления о стратегиях развития бизнеса корпораций, а также научение умениям проведения профессионального анализа их сильных и слабых сторон, позволяющего сделать обоснованный выбор возможных стратегических действий.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование

*Вопросы для обсуждения:*

1. Модель эталонных стратегий бизнеса Р. Мэтьюза, А.И. Агеева и Г. Менша.
2. Матрица направленной бизнес-политики (Direct Policy Matrix) британско-голландской компании "Shell".
3. Германская модель "Hofer / Schendel".

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите и объясните содержание стратегий концентрированного роста
2. Назовите и объясните содержание стратегий интегрированного роста.
3. Назовите и объясните содержание стратегий диверсифицированного роста.
4. Назовите и объясните содержание стратегий сокращения.
5. Укажите возможные действия по перераспределению финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем в соответствии с идеями матрицы направленной политики.
6. Что из себя представляет понятие «идеального» бизнес-выбора.
7. Приведите примеры стратегий эволюции бизнеса корпораций в соответствии с германской моделью "Hofer / Schendel".

*Проблемные и практические задания:*

4. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения модели эталонных стратегий бизнеса Р. Мэтьюза, А.И. Агеева и Г. Менша, матрицы направленной бизнес-политики (Direct Policy Matrix) британско-голландской компании "Shell" и германской модели "Hofer / Schendel".

5. Проведите оценку устойчивости позиции бизнеса исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке.

6. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новые корпоративные стратегии развития ее бизнеса.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

#### Тема. Конкурентные стратегии корпораций

*Цель занятия:* закрепление у магистрантов представления о конкурентных стратегиях корпораций, а также научение умениям проведения профессионального анализа их сильных и слабых сторон, позволяющего сделать обоснованный выбор возможных стратегических действий.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Матрица конкурентных стратегий М. Портера.
2. Матрица "Boston Consulting Group".
3. Матрица «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса».
4. Стратегии для сохранения конкурентного преимущества.

*Контрольные вопросы:*

1. Дайте определения таким понятиям, как «ресурсы», «конкурентные возможности», «ключевая и отличительная компетенция», «стратегически значимые активы» и «конкурентное преимущество» организации.
2. Определите, какие стратегии можно отнести к разряду «конкурентных», и объясните, на каком основании Вы пришли к данному выводу.
3. Приведите примеры движущих сил конкуренции, которые вызывают значительные изменения на рынке.



4. Выделите ключевые факторы успеха, обеспечивающие повышение конкурентоспособности организации на рынке в новых экономических условиях.

5. Назовите основные методики по определению прочности конкурентной позиции организации на рынке и раскройте их содержание и технологию проведения.

6. Выявите сильные и слабые стороны стратегий лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации на узком сегменте на основе низких издержек и концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.

7. Укажите перечень возможных мероприятий по сокращению издержек: на уровне поставщиков, на этапе распространения и в собственной деятельности организации.

8. Укажите перечень возможных мероприятий по дифференциации предложения на рынке.

9. Укажите возможные стратегии фокусирования на узком сегменте рынка.

10. Сравните модель М. Портера с матрицами конкурентных стратегий Boston Consulting Group и McKinsey–General Electric и укажите, чем они её дополняют и расширяют.

11. Объясните назначение «ролевых» рыночных стратегий.

12. В каких случаях возможно применение следующих действий:

- «догнать и перегнать конкурента»;
- фланговая атака;
- одновременные действия на нескольких фронтах / масштабное наступление;
- обходная атака;
- партизанская война;
- упреждающие удары; демонстрация способностей к ответным действиям;
- уклонение от конкуренции.

*Проблемные и практические задания:*

4. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения матриц конкурентных стратегий М. Портера, "Boston Consulting Group", «привлекательность рынка – уровень совпадения с корневыми компетенциями бизнеса».

5. Проведите оценку устойчивости конкурентной позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке.

6. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новую конкурентную стратегию.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

### **Тема. Стратегии развития корпораций с учетом отрасли и ситуации**

*Цель занятия:* закрепление у магистрантов представления о стратегиях развития корпораций с учетом отрасли и ситуации, а также научение умениям проведения профессионального анализа их сильных и слабых сторон, позволяющего сделать обоснованный выбор возможных стратегических действий.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

15. Жизненный цикл отрасли и характеристика этапов ее развития.
16. Модель Ч. Хофера – Д. Шендела.
17. Группировка корпораций и особенности их стратегий в зависимости от позиции в отрасли.

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли.
2. Укажите, какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной отраслевой стратегии.
3. Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, развёртывание, зрелость, насыщение, сокращение, разложение).
4. Объясните назначение и структуру модели Ч. Хофера – Д. Шендела.
5. Укажите особенности конкуренции:
  - в формирующейся отрасли;
  - на динамичных рынках;
  - в зрелых отраслях;
  - на этапе застоя или спада;
  - в сегментированных отраслях.
6. Обоснуйте возможные действия / стратегии поведения в отрасли быстро растущих компаний, лидеров, последователей, неконкурентоспособных и находящихся в состоянии кризиса корпораций.

*Проблемные и практические задания:*

4. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения модели Ч. Хофера – Д. Шендела.

5. Проведите оценку устойчивости отраслевой позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками.

6. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новую стратегию в соответствии с учетом отрасли и ситуации в ней.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**

### **Тема. Стратегии сотрудничества корпораций**

*Цель занятия:* закрепление у магистрантов представления о стратегиях сотрудничества корпораций, а также научение умениям проведения профессионального анализа их сильных и слабых сторон, позволяющего сделать обоснованный выбор возможных стратегических действий.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции.
2. Стратегии сотрудничества.
3. Стратегии внешнеэкономической деятельности.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте цели, факторы и необходимые условия интеграции современных корпораций.

2. Укажите основные типы и организационные формы интеграции.

3. Объясните смысл обратных процессов в области интеграции (разделение, разъединение, распаковка).

4. Обоснуйте необходимость применения следующих стратегий внешнеэкономической деятельности:

- не прямой и прямой экспорт;
- факторинг;
- лицензирование;
- франчайзинг;
- сборочный завод;
- стратегические альянсы или совместные предприятия с участием зарубежных компаний;
- прямое инвестирование;

- мультинациональная и глобальная ориентация.

*Проблемные и практические задания:*

4. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения стратегий сотрудничества и внешнеэкономической деятельности.

5. Проведите оценку устойчивости позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке при переходе на новые стратегии сотрудничества и внешнеэкономической деятельности.

6. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на стратегии сотрудничества.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

### **Тема. Стратегии диверсификации в управлении корпорациями**

*Цель занятия:* закрепление у магистрантов представления о стратегиях диверсификации в управлениями современными корпорациями, а также научение умениям проведения профессионального анализа их сильных и слабых сторон, позволяющего сделать обоснованный выбор возможных стратегических действий.

*Форма проведения:* опрос, обсуждение проблемных вопросов, решение практических задач, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие, сущность и основные виды диверсификации.
2. Этапы стратегического анализа диверсифицированной организации.
3. Оценка бизнес-портфеля корпорации. Матрица «рост – доля рынка» "Boston Consulting Group" и развивающая ее модель "General Electric".
4. Базовые стратегии диверсификации.
5. Стратегии корпоративного центра Р. Коха.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте цели, факторы и необходимые условия диверсификации современных корпораций.

2. Отметьте потенциальные возможности синергизма, которые корпорация может использовать в процессе поиска новых путей своего развития.

3. Укажите основные этапы стратегического анализа диверсифицированной организации.

4. Приведите примеры:

- узкой / широкой диверсификации;
- родственной / неродственной (связной / несвязной) диверсификации;
- горизонтальной / вертикальной диверсификации;
- конгломерантной (конгломеративной) диверсификации.

5. Определите значение стратегических соответствий при построении диверсифицированных систем.

6. Укажите основные инструменты стратегического менеджмента для оценки бизнес-портфеля корпорации и соответствия её ресурсной базы запросам подразделений.

7. Назовите «роли», которые выполняет корпоративный центр по отношению к своим бизнес-подразделениям.

8. Выпишите факторы, приводящие к сопротивлению системы стратегическим изменениям, и разработайте к каждому из них комплекс действий, приводящих к его общему снижению.

*Проблемные и практические задания:*

4. Продемонстрируйте на примере конкретной корпорации возможность применения стратегий диверсификации.

5. Проведите оценку устойчивости позиции исследуемой корпорации по сравнению с основными соперниками на рынке при переходе её на новую стратегию диверсификации.

6. Определите показатели, характеризующие эффективность перехода исследуемой корпорации на новые стратегии диверсификации.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

В рамках изучения дисциплины «Корпоративные стратегии» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 5 до 10 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц).

Письменная работа представляется на бумажном носителе (печать на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры

полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата не более А3.

Страницы письменной работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включают в общую нумерацию. На Титульном листе и Содержании номер не ставят. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы, на которой, так же как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения оформляют как продолжение письменной после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

Научно-справочный аппарат письменной работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в письменной работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так: «Цит. по:», «Приводятся по:».

### **9.3. Иные материалы**

Ниже приведены примеры заданий, которые выполняются магистрантами на практических занятиях и самостоятельно.

#### **ЗАДАНИЕ 1**

##### **Honda и рынок мотоциклов США в 1960-х годах**

В 1984 году Ричард Паскаль опубликовал статью, посвященную экстраординарному успеху Honda при выходе на рынок мотоциклов США в начале 1960-х годов. Это была статья, положившая начало самой бурной дискуссии о процессе выработки стратегии.

Рынок США был в то время занят Harley, английскими компаниями BSA, Triumph и Norton, итальянской Moto-Guzzi. В 1959 году Harley лидировал, продавая мотоциклов на 16,6 млн. долларов. Но общая британская доля американского рынка составляла 49%. К 1973 году, однако, к 1973 году она снизилась до 9%. Причиной этому стало появление на рынке США Honda Motor Company. Продажи Honda выросли с 500000 долларов в 1960 году до 77 млн. в 1965.

В своей статье Ричард Паскаль привел два взгляда на причины этого огромного успеха. Далее в кейсе приводятся выдержки из его статьи.

##### **Взгляд Boston Consulting Group и Harvard Business School**

Исследуя драматические потери британской мотоциклиной промышленности на американском рынке с 1959 по 1973 годы, в 1975 году Boston Consulting Group (BCG) опубликовала отчет для британского правительства, суммирующий результаты исследования стратегии Honda.

«Успех японских производителей основывался на росте их национального рынка в 1950-х годах. Его результатом стала чрезвычайно конкурентоспособная позиция по себестоимости производства, которую

японцы использовали как трамплин для проникновения на мировой рынок со своими небольшими мотоциклами в начале 1960-х годов».

### Гарвардское исследование так объясняло успех Honda в США:

«После второй мировой войны мотоциклы в США были привлекательны для очень небольшой группы людей, не служивших в полиции или армии и не использовавших их для работы. В то время как большинство мотоциклистов были, без сомнения, приличными людьми, группы отщепенцев, которые носились на мотоциклах и называли себя именами вроде «Адских ангелов» и «Рабов Сатаны», обеспечили мотоциклу негативный имидж. В популярном фильме 1953 года «Дикие» Марлон Брандо в кожаной куртке развезжал на 650-кубовом «Триумфе» - вся страна усвоила стереотип мотоциклиста-дебошира.

Маркетинговая стратегия Honda описывалась в отчете компании за 1963 год как *«политика продаж, направленная не на энтузиастов, а на обычную публику, никогда не задумывавшуюся о приобретении мотоцикла»*. Honda начала свой выход на рынок США с самых малых и легких моделей... Эти мотоциклы имели трехступенчатую трансмиссию, автоматическое сцепление, электрическое зажигание и спущенную раму для женщин-мотоциклисток. Их мощность составляла 5 л.с., в то время как американские мотоциклы развивали максимум 2,5 л.с. Кроме того, нашим мотоциклом было легче управлять. Мотоциклы Honda стоили меньше 250 долларов в рознице, тогда как американские и британские мотоциклы стоили 1000-1500 долларов.

К июню 1960 года исследованиями и разработками в Honda занимались 700 человек. Американские и европейские компании имели в НИОКР в среднем 100 человек. В 1962 году производство Honda составляло 159 машин в год на работника (Harley-Davidson достиг этого показателя только в 1974 году). С общими продажами 55 млн долларов в 1959, Honda уже была крупнейшим мировым производителем мотоциклов. В 1961 году они завербовали 125 дистрибуторов и истратили 150000 долларов на рекламу в регионах. Их слоган был «You Meet The Nicest People on a Honda» («На «Хонде» встречаются самые симпатичные люди»). Это была намеренная попытка отделить образ мотоциклиста от образа буйного типа из «Адских ангелов».

### Отчет Boston Consulting Group вторит:

«Японская мотоциклетная индустрия, и, в частности, лидер рынка Honda, демонстрирует целостный образ. Базовая философия японских производителей – это идея, что массовый выпуск каждой модели обеспечивает потенциал для высокой производительности как результата использования капиталоемких и высокоавтоматизированных технологий. Их маркетинговые стратегии, соответственно, направлены на создание возможностей для массовых продаж каждой из выпускаемых моделей. Постоянное внимание уделяется росту и доле рынка.»

### Взгляд руководителей Honda

Второй (весьма отличный) взгляд на произошедшее излагают в интервью руководители Honda, непосредственно осуществлявшие запуск продаж на рынке США.

«В то время в США было всего 3000 мотоциклетных дилеров, и только 1000 из них были открыты 5 дней в неделю. Остальные работали лишь по вечерам и в выходные.

Другое мое впечатление было, что каждый американец ездит на автомобиле. Я сомневался, что у мотоциклов вообще есть шанс на этом рынке. Однако, помня о 450000 зарегистрированных мотоциклов и об импорте из Европы, составлявшем 60000 машин в год, можно было бы попробовать побороться за 10% долю в импортируемых мотоциклах.

По правде, у нас не было никакой стратегии, кроме идеи, что мы сумеем что-то продать в США. Это был новый рубеж, новый вызов, который хорошо подходил к культуре «успеха всему назло», культивируемой господином Хондой. Мы не обсуждали ни прибылей, ни сроков окупаемости. Фуджисава (совладелец Honda) сказал мне, если другие чего-то достигли, то и я смогу, и выделил 1 млн долларов для предприятия.

Мы знали, что наша продукция в то время была хорошей, но очень далекой от совершенства. Господин Хонда особенно верил в 250- и 350-кубовые мотоциклы. Форма руля этих машин напоминала изгиб бровей Будды, что, по его мнению, было хорошим подспорьем для сбыта. Так, после некоторого обсуждения и без серьезного критерия для выбора, мы определили стартовый задел нашей продукции – по 25% каждой



модели: 50-кубовый Supercub, а также 125-, 250- и 350-кубовые машины. В долларовой выразимости, «склад», конечно, значительно перевешивали более тяжелые мотоциклы.

Мы выбрали Лос-Анджелес, где жило большое число японцев, был подходящий для вождения мотоцикла климат, а население в целом росло. У нас было так мало денег для личных расходов, что пришлось снять одну меблированную комнату на троих за 80 долларов в месяц. Двое из нас спали на полу.

В первый год мы ничего не понимали. Мы не знали, что продажи мотоциклов в Штатах идут в сезонном «окне» с апреля по август. Наш приезд совпал с закрытием сезона 1959 года. Наш опыт работы с дистрибуторами в Японии подсказывал нам, что следует идти непосредственно к розничным продавцам. К весне 1960 у нас было 40 дилеров и кое-что из нашего «задела» в торговых залах – в основном, большие машины. И разразилась катастрофа.

К первой неделе апреля начали поступать рекламации – у наших машин текли прокладки и ломалось сцепление. Как потом выяснилось, на мотоциклах в Штатах ездят намного дальше и намного быстрее, чем в Японии. Наша тестовая лаборатория работала 24 часа в сутки, пытаясь на стендовых испытаниях довести образец до выявленных в США проблем. Через месяц улучшенные прокладка и пружина сцепления решили проблему. Но, тем временем, события приняли неожиданный оборот.

В течение первых 8 месяцев, мы, следуя чутью господина Хонды и собственным представлениям, не пытались продавать 50-кубовые модели. Хотя они имели колоссальный успех в Японии (производство не удовлетворяло местный спрос на них), здесь они выглядели совершенно неподходящими. Здесь все было гораздо больше и роскошнее.

Мы сами ездили на этих 50-кубовых мотоциклах по Лос-Анджелесу. Они привлекали всеобщее внимание. Однажды нам позвонил закупщик из Sears<sup>1</sup>. Но мы не могли решиться двинуть наши малые модели, опасаясь, что они испортят наш имидж на рынке тяжелых «мачо». Но когда наши более крупные модели начали ломаться, у нас не осталось выбора. И, удивительно, розничные компании, пожелавшие их продавать, не были мотоциклетными дилерами, они были магазинами спортивных товаров».

Ричард Паскаль поясняет далее в своей статье:

«Весной 1963 года, дипломник факультета маркетинга Кембриджского университета, разработал (как домашнее задание) рекламную кампанию для Honda. Ее темой было «You Meet The Nicest People on a Honda». Ободренный преподавателем, магистрант передал свою работу приятелю, работавшему в компании Grey Advertising. Grey попытался продать идею Honda.

Президент и казначей компании склонялись к другому варианту, предложенному конкурирующим рекламным агентством. Директор по продажам, однако, был убежден, что студенческий вариант лучше, и его точка зрения возобладала. Так, в 1963 году из-за непредусмотренного развития событий, Honda приняла стратегию, направленную на до тех пор нетронутый сегмент рынка и ставшую впоследствии неотделимой от легенды по имени Honda.

К 1964 году почти два из каждых четырех мотоциклов, продаваемых в США были Honda. Из-за притока покупателей среднего класса банки и кредитные компании начали финансировать покупки мотоциклов – сменяя дилерский кредит, который был в то время обычным механизмом покупки. Honda, стремясь развить свой финансовый успех, предприняла рискованный шаг и перевела дилеров с консигнации на оплату при поставке. Практически каждый дилер жаловался и протестовал, но ни один не возвратил франшизу. Одним махом Honda переместила власть от дилера к производителю».

### **Как разобраться в успехе?**

Очевидно, что два приведенных взгляда на причины успеха Honda сильно различаются, несмотря на то, что описывают одну и ту же рыночную историю. Со времени написания статьи много авторов горячо спорили о том, что на самом деле стоит за столь разными трактовками произошедшего.

### **Вопросы:**

1. Являются ли два взгляда на успех Honda взаимоисключающими? Поясните свою точку зрения.

---

<sup>1</sup> Одна из крупнейших розничных сетей в США.

2. Как вы думаете, смогла бы Honda достичь сравнимого успеха, прими она более формальный подход к разработке стратегии выхода на рынок США? Почему?

## ЗАДАНИЕ 2

### Складывающаяся стратегия *Intel*

*Кейс*

*Intel*, крупнейший в мире производитель микропроцессоров, всегда считался инновационной и прекрасно управляемой компанией. Однако, *Intel* начинал как производитель компьютерной памяти, в частности, DRAM (Dynamic Random Access Memory) и EPROM (Erasable Programmable Read Only Memory). Как случилось, что ключевой бизнес *Intel* принципиально изменился в течение 80х годов, при том, что топ-менеджмент компании упорно считал память стратегической основой бизнеса компании?

В самом начале компетенция *Intel* включала дизайн и технологию производства, как и требовала конкурентная обстановка того времени. Однако, отрасль переживала быстрые изменения, приведшие к смещению основы конкуренции на производство и снабжение. *Intel* отреагировал на этот вызов диверсификацией в отрасль производства микропроцессоров.

Одно из правил в *Intel* в отношении «бронирования» производственных мощностей заключалось в том, что различные продуктовые дивизионы должны были конкурировать за этот ресурс перед корпоративным центром. Стратегия размещения ресурсов *Intel* пыталась учесть и использовать внешние реалии каждого продуктового дивизиона путем передачи производственных мощностей пропорционально их маржинальной прибыльности. Хотя официальная стратегия корпорации была посвящена памяти, и топ-менеджмент продолжал выделять фонды на НИОКР по этому продуктовому сегменту, постепенно производство микропроцессоров – как более прибыльное – вытесняло DRAM и EPROM.

В *Intel* существовала культура «конструктивной конфронтации»: поощрялись откровенные дискуссии по поводу различных стратегических инициатив и размещения производственных мощностей. Менеджеры среднего звена имели право принимать решения, обеспечивающие конкурентоспособность их бизнес-единиц на локальных рынках. Когда несколько руководителей приняли новую технологию производства, ориентированную в первую очередь на логику и процессоры, а не на память, это еще более ускорило рост *Intel* по «нестратегическому» направлению.

Несмотря на то, что официальная стратегия оставалась верна памяти, внешняя и внутренняя среда *Intel* генерировали принципиальный поворот в сторону развивающегося бизнеса микропроцессоров. Несмотря на значительные инвестиции в DRAM на корпоративном уровне продолжались, реальные решения о распределении производственных ресурсов принимались на уровне среднего менеджмента. К тому моменту, когда топ-менеджеры осознали происходящее, доля *Intel* на рынке памяти сократилось настолько, что вернуть ее к прежнему уровню помогли бы лишь вложения в несколько сотен миллионов долларов, поэтому было принято решение покинуть этот бизнес.

### Вопросы:

1. Опишите процесс разработки стратегии в *Intel*.
2. Какие российские компании последнего десятилетия испытали подобные изменения?

## ЗАДАНИЕ 3

### Примеры миссий

#### **Lucent Technologies**

Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей - предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются - в любое время в любом месте.

#### **Xerox**

Распространение знаний с помощью документов.

#### **Otis Elevators**

Мы пришли на рынок для того, чтобы перевозить людей по вертикали на большие расстояния и по горизонтали на малые.

#### **General Electric**

Прогресс - это наш главный продукт.

#### **IBM**

Наша цель проста. Мы хотим быть лучшей сервисной организацией в мире.

#### **Wal-Mart**

Мы даем простым людям шанс купить то, что покупают богачи.

#### **Dofasco Inc.**

Наш продукт – сталь. Наша сила – люди.

#### **The Coca-Cola Company**

Coca-Cola существует, чтобы обогащать и освежать каждого, кто к ней прикасается.

#### **PepsiCo**

Наша миссия состоит в увеличении ценности инвестиций наших акционеров. Мы достигаем этого путем роста продаж, контроля расходов и эффективного использования ресурсов. Мы считаем, что наш коммерческий успех зависит от качества наших продуктов, ценимого нашими клиентами и партнерами, от их отменного вкуса и безупречного состава, от их разумной стоимости и от удовлетворяющего всех наших инвесторов возврата на вложенные средства.

#### **JFC (Россия)**

1. Создание национальной компании – дистрибутора, реализующей услугу по продвижению и продаже качественной продукции от производителя до потребителя.
2. Стимулирование потребления через пропаганду здорового образа жизни (здоровое питание – основа здорового образа жизни).
3. Обеспечение прибыльности сотрудничества для всех партнеров (потребителей, производителей, сотрудников, акционеров).

**Valio (представительство в России)**

Предлагать потребителям продукцию, доставляющую удовольствие, обладающую высоким качеством и улучшенными свойствами, содействовать успеху постоянных партнеров и тем самым способствовать продвижению бизнеса компании Valio.

**Московские окна**

Мы видим свою миссию в том, чтобы создать уют в мире людей, дома и на работе, посредством предоставления качественных светопрозрачных конструкций и сервиса высочайшего уровня. Наша продукция не должна отнимать силы, ресурсы и время в процессе всей ее эксплуатации. Она призвана обеспечить благоприятную атмосферу в быту каждого человека.

**Петерстар**

Мы создаем и совершенствуем телекоммуникационные системы, оснащенные наиболее передовыми технологиями.

На первый план мы ставим обеспечение комфорта для пользователей телекоммуникационных услуг и безукоризненное выполнение самых требовательных запросов клиента.

Наш подход к бизнесу основан на таких ценностях, как команда, профессионализм, новаторство и открытость в предоставлении сведений о ходе дел компании.

Мы нацелены на высокие финансовые результаты и лидерство на своем рынке.

Мы принимаем активное участие в жизни города, непосредственно участвуя в образовательных, спортивных, культурных и благотворительных программах.

**Сибнефть**

Миссия Сибнефти состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.

**Вопрос для обсуждения:**

Почему миссии, приведенные выше в качестве примера, настолько разнообразны по структуре и составу?

## ЗАДАНИЕ 4

### Гибридная стратегия IKEA

*Кейс*

Начав бизнес в 1943 году, IKEA выросла в глобальную сеть мебельных магазинов, построенную на единой концепции: «предлагать широкий ассортимент мебели и аксессуаров для дома хорошего дизайна и функциональности по ценам, доступным большинству людей».



*Основатель IKEA Ингвар Кампрад*

Предлагаемая продукция имела четкие дифференцирующие черты. Все было простым, качественно сделанным, по-скандинавски элегантным. Все продавалось в разобранном виде для самостоятельной сборки покупателями, что снижало цену и срок доставки из магазина (чем отличаются другие мебельные фирмы). Огромные пригородные магазины имели огромные парковки, рестораны, детские игровые комнаты, инвалидные кресла и т.п. Покупатели ожидали стиля и качества по разумным ценам. IKEA реализовала эти ожидания, предоставляя покупателям возможности самостоятельного создания ценности путем исполнения функций, традиционно отдаваемых производителю или продавцу: например, доставка и сборка. Разумеется, это также снижало издержки. Также на это работало и то, что покупателям в торговом зале выдавались бумажные «метры», карандаши и блокноты для записей – требовалось меньше продавцов.

Для обеспечения долгосрочной способности предлагать высококачественные, но дешевые товары IKEA имела закупочные подразделения по всему миру, чьей главной задачей было определение потенциальных поставщиков. Дизайнеры в штаб-квартире изучали их, устанавливая, кто и что должен поставлять, и для каких изделий. Главной целью дизайнеров было добиться низкой цены и простоты изготовления. Более экономичные поставщики всегда выбирались в предпочтение более дорогим, что, например, могло привести к заданию производителю рубашек шить чехлы для стульев. Несмотря на то, что процесс вхождения в число поставщиков IKEA был совсем не прост, он щедро вознаграждался. Став частью системы IKEA, поставщики получали доступ к глобальному рынку и технологическое содействие, оборудование в аренду и советы, как довести продукцию до мирового уровня. К середине 90-х годов IKEA предлагала ассортимент из 12000 позиций (около 10000 сегодня) от поставщиков в 45 странах по ценам на 20-40% ниже, чем стоили аналогичные товары в традиционных магазинах<sup>2</sup>.

Философия низкой цены принижала компанию. В начале деятельности IKEA перебралась из Швеции в Данию для избежания тяжелого налогового бремени. Скромность высших руководителей IKEA стала притчей для менеджеров других компаний – рядовые автомобили, неформальная одежда, приход на работу вместе с остальными сотрудниками, перелеты эконом-классом и скромные отели.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Какие известные вам компании следуют гибридной стратегии?
2. В чем сложность реализации такой стратегии?
3. Какие основные рекомендации вы можете дать бизнесу, намеренному следовать такой стратегии?

<sup>2</sup> Одинаковые по размеру, качеству и комплектации кухни расходятся у в цене IKEA и IC-Studio на 40-60% - не принимая в расчет немедленную доставку и сборку в IKEA и 6-8 недель ожидания заказа из IC-Studio. Цена одинаковых карнизов в IKEA и «Уюте» различается на 40% (декабрь 2003).

## ЗАДАНИЕ 5

### Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

*Кейс*

#### Путь 1. Стратегия «Без затей»

В течение 60-х и в начале 70-х годов японские автомобилестроители проникали на европейский рынок через сегменты, которые характеризовались низкой ценой и низкой добавленной ценностью. Японцы полагали, что их европейские и американские конкуренты не будут защищать эти сегменты. Японские автомобили «без затей» воспринимались покупателями как ничего особенного не обещающие, но именно поэтому весьма дешевые. Выручка от продаж в таких сегментах, а также приобретенный опыт проникновения на рынок позволили японцам построить «стратегический мост» в Европу и приступить к реализации других - более прибыльных – стратегий.

#### Путь 2. Стратегия низкой цены

В начале 80-х годов улучшенное качество и надежность японских автомобилей изменили восприятие потребителей. Теперь об этих машинах говорили, что они «так же хороши, как и европейские». Однако японские машины все еще продавались по ценам ниже, чем у конкурентов. Это позволяло японским производителям продолжать увеличение своей доли рынка.

#### Путь 3. Гибридная стратегия

Развивая успех, в конце 80-х годов японцы стали продавать в Европе машины, которые стоили столько же, сколько и у конкурентов, но были более качественны и надежны. Конкуренты впервые ответили японским автомобилестроителям и повысили качество своих автомобилей, снизив относительную цену на них.

#### Путь 4. Стратегия дифференциация

В середине 90-х годов японские компании (как, впрочем, и все остальные) искали пути дифференциации своих изделий. В стандартные комплектации добавлялись кондиционеры, подушки безопасности и т.п. Большую часть этого периода японцы побеждали своих соперников меньшими сроками разработки и внедрения подобных инноваций. Однако к 2000 году конкуренты их догнали, и поддерживать долгосрочную дифференциацию на основе инноваций стало значительно труднее.

#### Путь 5. Стратегия фокусированной дифференциации

Сегодня бренд «Lexus» компании «Toyota» конкурирует с «Jaguar» и «Mercedes» в верхних сегментах рынка. Будучи новичком на рынке, этот бренд не имеет такой «родословной», какой могут похвастаться его противники. Рекламные кампании «Lexus» убеждают потенциальных потребителей, что покупать автомобиль следует не «по имени», а по качествам.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Почему компании, входящие на новые рынки, часто выбирают путь 1 на «Стратегических часах»?
2. Почему лидеры рынка не ответили на переход японских автомобилестроителей на путь 2?
3. Разумно было бы входить на рынок через путь 5 и затем двигаться к другим позициям «Стратегических часов»? Какие другие пути были бы более или менее сложными для входа на рынок и почему?

## ЗАДАНИЕ 6

### Конкурентные стратегии ресторанов «авторской кухни» г. Москвы

Рестораторы едины в том, что касается будущего дорогих авторских заведений Москвы: рестораны этого типа будут продолжать открываться и эволюционировать. По мнению Игоря Бухарова, основной тенденцией их развития в ближайшее время станет **поиск новых архитектурных решений**: *«Публика выше среднего и высшего звена потребления уже очень искушена. Классический ресторан запустить сложно — важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений, имеющих интересные архитектурные, дизайнерские решения. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим, как кухня-вино-обслуживание-атмосфера»*. При этом рестораторы признают, что до ресторанов Филиппа Старка Москве пока далеко.

Антон Табаков не считает, что все так просто и легко просчитываемо: ему кажется, что простое тиражирование дорогой кухни разных национальностей уже не работает, будущее авторских ресторанов – в идеях, историях, вокруг которых будут выстраиваться новые концепции. С другой, прагматичной, стороны, Табаков полагает, что основные силы рестораторам в ближайшее время придется бросить на **обучение персонала и улучшение качества обслуживания**: *«Маленькие западные ресторанчики поражают тем, что ужин на 200–300 человек готовят двое или трое, причем делают это качественно и быстро, буквально за полчаса. У нас в таких случаях говорят: „Не-ет, мы не можем, нужно 5 или 6 человек“. Это — психология. Работники недостаточно мотивированы. Я думаю, что отличие западных работников именно в мотивации: они знают, для чего они это делают, и стремятся к конечному результату — признанию клиентов, увеличению прибыли. Хотя чаще всего эти работники так или иначе связаны, родственными узами или дружбой, с владельцем, но даже если это наемный труд — все равно удивительно, с каким спокойствием и легкостью они работают. Мне хочется, чтобы в России работали так же»*.

Олег Бардеев отмечает такое качество успешного ресторатора, как **мобильность**: *«В ресторанном бизнесе, как и в любом другом, очень важно не терять момент. Очень важно открывать один ресторан, по крайней мере, раз в 2 года. Это хорошо стимулирует сотрудников и дает им возможность развиваться и расти. Непрерывная экспансия поддерживает боевой дух»*. Момент естественного отбора: выживут только те, кто умеет генерировать новые идеи, выстраивать новые концепции, чувствовать веяния рынка. Это одна из основных тенденций развития российских ресторанов авторской кухни: неизбежно на карте города будут появляться все новые и новые рестораны, занимая места старых. Хороший ресторан не может быть пустым.

Однако главную сегодняшнюю тенденцию обобщает Антон Табаков: *«Это отсутствие среднего класса. Рынок такого огромного мегаполиса, как Москва, быстро насыщается, поскольку количество обеспеченных людей ограничено. При этом число людей, которые могут позволить себе посещать рестораны раз в неделю, невелико. Они-то и есть тот самый средний класс. С увеличением этой прослойки общества будет расти и поле для бизнеса»*. Ресторанному менеджеру в этом ценовом сегменте трудно перестроить рынок — остается лишь вписываться в условия существующего, надеясь на скорые перемены.

#### Задание:

1. Назовите общие черты конкурентных стратегий ресторанов «авторской кухни» в Москве.
2. К чему, с точки зрения модели «Стратегические часы» приведет тенденция, описанная Антоном Табаковым в последнем абзаце кейса?



## ЗАДАНИЕ 7

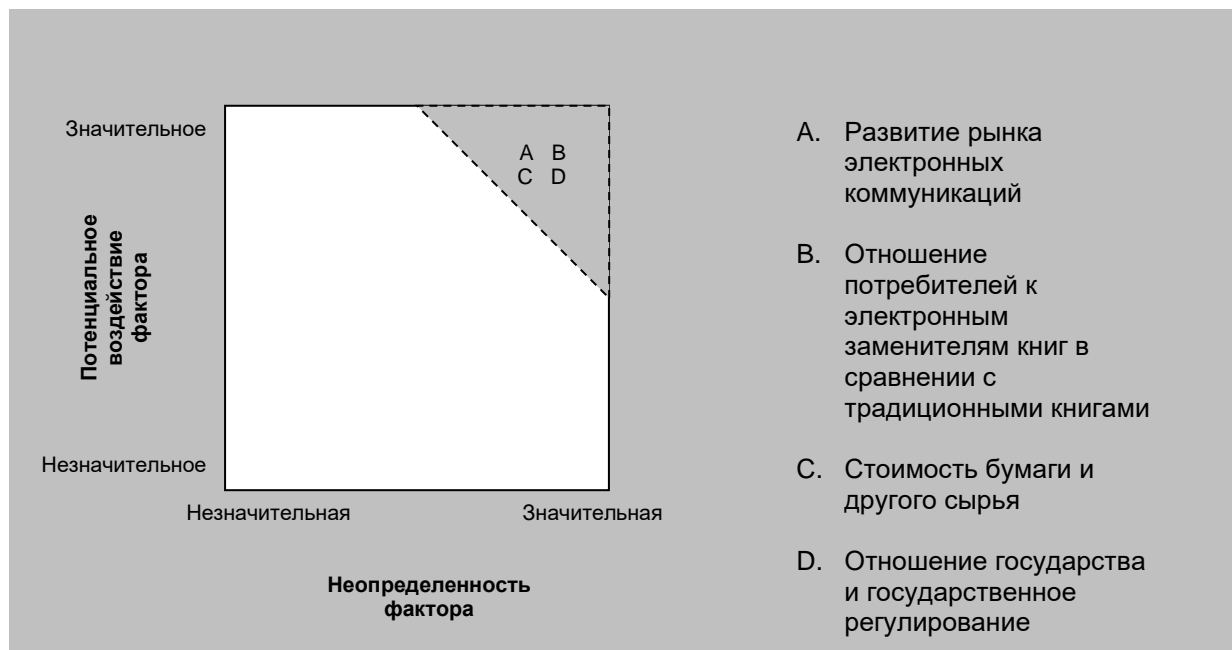
### Построение сценариев

*Кейс*

Книгопечатание и нефтедобыча могут служить примерами отраслей, движущихся в «малопредсказуемое будущее», т.е. будущее, которое трудно вывести из опыта или исторического анализа.

#### **А. Книгопечатание: построение сценариев, следующих из конфигурации факторов изменений**

*Этап 1. Идентификация значимых, малопредсказуемых факторов макро- и микроокружения*



*Этап 2. Идентификация возможного развития событий по факторам*

- A: (i) Быстрое изменение  
(ii) Постепенное изменение
- B: (i) Благоприятное  
(ii) Неблагоприятное
- C: (i) Высокая и растущая  
(ii) Стабилизировавшаяся
- D: (i) В поддержку книгопечатания  
(ii) В поддержку электронных носителей

*Этап 3. Построение правдоподобных конфигураций факторов*

#### **Сценарий 1. Незначительные перемены**

Благоприятное отношение читателей к книгам в сравнении с электронными заменителями (B(i)) поддержано правительственной политикой (D(i)). Постепенное изменение в развитии средств электронных коммуникаций (A(ii)) и стабильные цены на бумагу и другое сырье (C(ii)).

### **Сценарий 2. Электронный хаос**

Быстрое развитие электронных коммуникаций (A(i)) поддержано политикой правительства (D(ii)). Негативное отношение потребителей к традиционным бумажным носителям (B(ii)) сочетается с повышающейся ценой бумаги и сырья (C(ii)).

### **Сценарий 3. Информационное общество**

Электронные носители предпочитают аудитории (B(i)), постепенное развитие рынка электронных коммуникаций (A(ii)). Поддержка государством традиционного книгопечатания (D(i)) в условиях растущих цен на сырье (C(i)).

## **Б. Тематические сценарии в Shell**

В попытке разработать стратегии на период 25 лет с 1995 по 2020 гг. компании, входящие в группу Royal Dutch / Shell, пришли к двум глобальным сценариям. Несмотря на то, что эти сценарии могут выглядеть как «благоприятный» и «неблагоприятный», в каждом из них подразумевается менее однозначная картина будущего.

### **Сценарий 1. Новые рубежи**

Экономическая и политическая либерализация усиливается, способствуя увеличению благосостояния стран, принявших такую политику. Однако, колоссальные потрясения происходят по мере того, как бедные страны заявляют о себе, требуя больших прав на международной арене. В то время как экономический рост в этих странах составляет 5-6%, относительное богатство развитых стран подвергается эрозии. Это порождает проблемы, поскольку утверждаются новые приоритеты и жизненные ценности. Крупнейшие компании все чаще оказываются под ударом, поскольку дешевающий капитал и рушащиеся барьеры увеличивают конкуренцию и диктуют необходимость огромных вложений в инновации. Все вместе порождает колоссальный спрос на энергоносители, что приводит к интенсификации разработки природных ресурсов и улучшению внутренней эффективности с целью удовлетворить этот спрос.

### **Сценарий 2. Баррикады**

Либерализация ограничивается из страха обществ перед безработицей, а также утратой лидирующей роли, автономии, религиозных и культурных традиций. Это создает мир, разделенный региональными, экономическими, культурными и религиозными барьерами и раздираемый конфликтами. В таких условиях бизнесу трудно развиваться. Рынки закрыты для посторонних протекционистскими реформами правительств. Цены на нефть снижаются из-за нестабильности, а затем резко возрастают из-за войн на Ближнем Востоке. Происходит все большее отдаление богатых экономик от бедных, при этом бедные все больше маргинализируются отчасти из-за отсутствия иностранных инвестиций. В развитых странах коалиции «зеленых» и других групп способствуют восприятию энергодобывающих компаний как зла, от которого можно получать только налоги. Неблагоприятный инвестиционный климат, производимый таким восприятием, ухудшается разделенностью мира. Нищета и экологические проблемы царствуют в бедных странах, тогда как в развитых нарастают проблемы старения и уменьшения числа работоспособных граждан.

### **Задание:**

1. Кратко опишите поведение компаний при реализации каждого из сценариев.
2. Используйте метод построения сценариев для оценки возможного будущего одной из российских отраслей.

## ЗАДАНИЕ 8

### Стратегия «Без затей» компании *easyJet*

*Кейс*

Образованная в 1995 году, *easyJet* поначалу воспринималась как нелепый проект в бизнесе европейских авиаперевозок, обреченный на скорый крах. К 2001 году эта базирующаяся в лондонском аэропорту Лутон компания достигла большего, нежели просто выживание. Начав с шести арендованных самолетов и одного маршрута, в 2000 году она владела 19 самолетами, перевозившими пассажиров в 16 городов из 4 наземных баз. К 2004 году компания намерена иметь 44 «Боинга 737», работающих на дешевых трассах.

*easyJet* значительно потеснила крупнейшие компании, известные как «флагманы» - *British Airways Go*, *KLM Buzz*, которые пытались противостоять ей в нише дешевых неприятельных европейских авиаперелетов. *Debonair* обанкротилась в 1999 году после попытки слишком быстрого рывка. *Ryanair* осталась к сегодняшнему дню наиболее близким конкурентом *easyJet*.

Стелиос Хаджи, основатель *easyJet*, объясняет, что его стратегия была «основана на убеждении, что спрос на короткие авиамаршруты очень эластичен по цене. Проще говоря, если снизить цены, больше народу будет летать». *easyJet* заставлял потребителей мыслить широко: «Вопрос не в том, лететь в Ниццу *British Airways* или *easyJet*, а в том, лететь ли в Ниццу на *British Airways* или купить лишнюю пару ливайсов».

Под обычной экономией *easyJet* на непредложении дорогих закусок и напитков в полете или отсутствии различных по цене первого, бизнес- и эконом-классов лежит философия низких издержек, пронизывающая всю компанию от безбумажного офиса до «безбилетных» рейсов. Например, *easyJet* не вошла на рынок авиастыковок и просто транспортировала пассажиров из точки А в точку Б. Последовательная в своих действиях, компания отказалась от дорогой процедуры продажи билетов как самостоятельно, так и через агентов. Клиенты *easyJet* просто звонят в контору по номеру, нарисованному на борту самолетов или резервируют билеты через Интернет, оплачивая кредитной картой. Посадка осуществляется по коду, а не по билету. Пилоты (из-за отсутствия стюардесс) сами собирают мусор в пакеты по прибытию в пункт назначения. Поскольку не было нужды «вписываться» в стыковки, компания смогла оперировать из дешевых аэропортов, таких как Лутон или Ливерпуль. Одна эта мера снизила цену перелета на 25%. *easyJet* выжала все из своих пунктов перелетов, стремясь использовать отсутствие воздушной конкуренции в непиковые часы - это позволяло избежать кружения самолетов над аэропортами в ожидании разрешения на посадку. В результате компания имела наилучший среди европейских авиаперевозчиков показатель «Выручка / Часы в воздухе».

В ноябре 2000 года рынок оценивал компанию в 1.2 млрд фунтов стерлингов. Следующая цель *easyJet*, по словам Стелиоса Хаджи, найти к 2004 году 6 миллионов пассажиров на свой воздушный флот.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Опишите основу для конкурентной стратегии *easyJet*.
2. Насколько легко «Аэрофлоту» имитировать стратегию «без затей»?

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Корпоративные стратегии» является частью, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана подготовки 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления.

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, имеющего глубокие фундаментальные теоретические и практические знания в области стратегического планирования и управления, позволяющие ускорить его профессиональную адаптацию к реалиям работы корпораций и оптимизировать их деятельность с учётом последних достижений и передового опыта в области корпоративного менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- дать целостное, законченное представление о характере и специфике работы менеджеров по стратегическому управлению на корпоративном уровне;
- ознакомить магистрантов с подходами и способами разработки корпоративных стратегий, их сопряжением со стратегиями делового, функционального и операционного уровней и достижением общего синергетического эффекта;
- научить использовать в практической деятельности корпораций информацию, полученную в результате исследований обслуживаемого рынка (отрасли) и сравнительного анализа лучших практик в современном корпоративном менеджменте;
- подготовить специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития компаний среднего и крупного бизнеса, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри корпорации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации корпоративных стратегий.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- основы бизнес-планирования;
- основы риск-менеджмента;
- основы управления организацией;
- основы управления проектами и изменениями
- стратегии развития организации
- технологии управления по целям;

*Уметь:*

- использовать методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;
- использовать средства коммуникации;
- находить решения в нестандартных ситуациях или в случаях непредвиденного изменения плана реализации проектов
- определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации
- определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации;

*Владеть:*

- корпоративными процедурами хозяйственной, документационной и организационной поддержки
- методами и инструментами стратегического анализа
- методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;
- навыками преодоления сопротивления работников внедрению изменений в стратегии
- стратегическим и инновационным мышлением.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.