

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю
Директор
ВШССН (факультета)
МГУ имени М.В.Ломоносова
академик Г.В.Осипов
_____ 20__ г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Стратегический менеджмент»**

для магистров по направлению подготовки:

38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) ОПОП:

«Управление человеческими ресурсами и кадровая аналитика»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН
2020 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03. «Управление персоналом».

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова от 27 июня 2011 года, протокол № 3, введен в действие приказом ректора МГУ имени М.В. Ломоносова от 22 июля 2011 года № 729.

Год (годы) приема на обучение _____

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к дисциплинам вариативной части. Данная дисциплина предусмотрена учебным планом в 1 семестре

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):

Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:

- «*основы менеджмента*»
- «*Практический менеджмент*»
- «*Экономика*»

3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Компетенция УК-1: Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности	Знать: объект и предмет стратегического менеджмента, основные школы стратегического менеджмента, их сходства и отличия, историю их развития и современное состояние, основные стратегии компании для достижения лидерства на рынке; Уметь: оценивать степень пригодности той или иной стратегии развития компании в зависимости от специфики бизнеса, ситуации на рынке, влияния внешних факторов, принимать решение о целесообразности дальнейшего присутствия данного товара на рынке, оценивать степень влияния конкурентов на стратегию компании; Владеть: методами оценки положения компании на рынке, построения стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции, стратегии внешнего роста компании;
Компетенция ОПК-3: Способность к комплексному восприятию современных проблем управления персоналом в организации и пониманию роли персонала и управления им в управлении организацией в целом	Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде;
Компетенция ОПК-6: Готовность к разработке кадровой стратегии и стратегии организации в целом на основе принципов корпоративной социальной ответственности	Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде;

<p>Компетенция ОПК-9: Владение методами и инструментами оценки влияния макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления и других факторов на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации</p>	<p>Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p> <p>Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</p> <p>Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде;</p>
---	--

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 ч., из которых 54 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (18 ч. занятия лекционного типа и 36 ч. занятия семинарского типа), 54 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

<p>Наименование разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)</p>	<p>Номинальные трудозатраты обучающегося</p>		<p>Всего академических часов</p>	<p>Форма текущего контроля успеваемости*</p>
	<p>Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, академические часы</p>	<p>Самостоятельная работа обучающегося, академические часы</p>		

	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
Раздел I. Основы стратегического менеджмента	8	16	40	64	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 1. Стратегический менеджмент: определение, концепция, объект и предмет исследования.	2	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов, эссе
Тема 2. Предпосылки стратегического управления в бизнесе.	2	2	8	12	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 3. Основные принципы стратегического менеджмента.	2	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов, контрольная работа
Тема 4. Школы стратегического менеджмента.	2	6	12	20	Устный опрос, обсуждение докладов
Раздел II. Методы и технологии стратегического анализа	10	20	48	78	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание
Тема 5. Внешняя среда и её влияние на необходимость стратегических изменений в организации.	1	2	6	9	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 6. Способы анализа конкурентов	1	2	6	9	Устный опрос, обсуждение докладов, реферат
Тема 7. Стейкхолдеры и их значение для успешной реализации стратегии развития компании.	1	2	8	11	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 8. Основные направления стратегического развития компании. Основные области	1	2	8	11	

поведения компании на рынке					
Тема 9. Убывающая предельная эффективность менеджмента. Рациональный предел роста корпорации.	1	4	6	11	
Тема 10. Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании.	1	2	6	9	
Тема 11. Стратегия управления портфелем брендов.	1	2	4	7	
Тема 12. Всеобщий менеджмент качества и его значение для разработки стратегии компании.	1	2	2	5	
Тема 13. Система TQM и ее внедрение.	1	2	2	5	
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					
Итого	18	36	54	108	—

5.2. Содержание разделов дисциплины

Раздел I. Основы стратегического менеджмента

Тема 1. Стратегический менеджмент: определение, концепция, объект и предмет исследования.

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление управления компанией. Объект и предмет стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента.

Тема 2. Предпосылки стратегического управления в бизнесе.

Предпосылки появления школ стратегического менеджмента. «Турбулентность» внешней среды. Проактивное и реактивное управление. Противопоставление стратегического менеджмента оперативному (тактическому), а предпринимательского типа поведения – приростному.

Тема 3. Основные принципы стратегического менеджмента.

Уровни стратегии организации и их характеристика. Соответствие возможностей, целей и ресурсов. Проблемы стратегического управления. Стратегические альтернативы развития.

Соотношение целей, стратегии, тактики. Взаимозависимость целей, стратегии, тактики. Оценка стратегии

Тема 4. Школы стратегического менеджмента.

Первая группа - предписывающие школы – школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования.

Вторая группа - школы описательных стратегий - Школа формирования стратегии, Когнитивная школа, Школа обучения, Школа власти, Школа внешней среды, Школа конфигурации.

Третья группа: школа конфигурации и кооперативных стратегий.

Их основоположники, предпосылки появления, области применимости в бизнесе.

Раздел II. Методы и технологии стратегического анализа

Тема 5. Внешняя среда и её влияние на необходимость стратегических изменений в организации.

Внешнее и внутреннее окружение организации. Анализ факторов внешней среды. Социальные, экономические, политические и технологические аспекты комплексного анализа компании. Внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение организации в условиях неопределённости. Принципы измерения неопределённости внешней среды. Матрица STEEP-анализа. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции. Четыре возможных типа стратегического поведения. Конкурентная позиция компании.

Тема 6. Способы анализа конкурентов.

Цели анализа конкурентов. Структура системы слежения за конкуренцией. Многоугольник конкурентоспособности. Анализ затрат конкурентов (анализ стратегических факторов, управляющих затратами, анализ затрат, моделирование затрат конкурента).

Цепочка создания ценности (по Портеру).

Эффективность использования ресурсов.

Тема 7. Стейкхолдеры и их значение для успешной реализации стратегии развития компании.

Определение и анализ стейкхолдеров, разделение их на четыре группы (по Ньюбоулд и Луффман (1989)). Проблема взаимоотношения «организация—поставщик». Методы управления внешними стейкхолдерами. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы.

Формирование сетевых структур. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Причины возникновения проблемы агентов. Типы воздействия общества на стратегии организации.

Тема 8. Основные направления стратегического развития компании.

Группы базисных стратегий компании. Стратегии внутреннего роста организации. Диверсификация и её стратегическое значение.

Выражение диверсификации с помощью матрицы А.Томпсона-А.Стрикленда.

Риски в процессе диверсификации. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. Стратегия внешнего роста компании. Международные стратегии.

Проект PIMS. (Profit Impact of Market Strategy)

Тема 9. Убывающая предельная эффективность менеджмента. Рациональный предел роста корпорации.

Понятие «ширина ниши» в эволюционной теории развития корпорации Дж. Фримена и М. Хеннама. Относительная инертность (организационная экология) и относительная приспособляемость (стратегический менеджмент) корпорации к внешним изменениям. Широкая и узкая стратегии – содержательные выводы.

Предпосылки слияний и приобретений компаний. Способы отражения попыток приобретения (поглощения) компаний. Основания для разделения компаний. Основные мотивы слияния и приобретения компаний.

Тема 10. Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании.

Товарный знак, товарная марка, Бренд, смешение товарных знаков. Портфель брендов. Цели управления портфелем брендов, Архитектура бренда. Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании. Иерархия брендов. Ключевые типы архитектур бренда. Роли брендов в портфеле. Управление портфелем брендов. Роли брендов в контекстах товарных рынков.

Тема 11. Стратегия управления портфелем брендов.

Цель управления портфелем брендов. Аудит портфеля брендов. Оценки вклада отдельного бренда в портфель. Сила бренда.

Выбор стратегии на основе ключевых показателей бренда.

Сценарий ликвидации бренда.

Тема 12. Всеобщий менеджмент качества и его значение для разработки стратегии компании.

Управление организацией применительно к качеству. Менеджмент качества (четыре основных составляющих). История развития всеобщего менеджмента качества. Прикладные направления менеджмента качества.

Тема 13. Система TQM и ее внедрение.

Система TQM. Показатели эффективности внедрения TQM. Подходы к внедрению TQM в организации. Социальные аспекты внедрения всеобщего менеджмента качества. Этапы становления и развития концепции TQM. Кадровая политика при внедрении системы TQM. Разрешение конфликтов в процессе внедрения TQM (медиация). Вовлеченность высшего руководства в менеджмент качества.

Планы семинарских занятий:

СЕМИНАР 1.

Вопросы:

1. Что такое стратегия?
2. В чем сущность стратегического менеджмента?
3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?
5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
6. Что такое стратегические решения?
7. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
8. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

Практическая ситуация №1:

Пензенская фирма «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Приволжского региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Пензы и Пензенской области. На рынке Пензенской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Пензе.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Приволжского региона за пределами Пензенской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации

товаров и услуг в 2013 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2014 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2015 г. — 16 млн 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2015 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2013 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2014 г. — 86,7%, а в 2015 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов. **Вопросы к ситуации №1:**

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Ваши двери» и почему она оказалась неудачной?

2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Практическая ситуация №2 Стратегия фирмы MCDONALD'S¹:

В 1993 г. Макдональдс был лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд. долл. Две трети из 13 000 ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки за последние 10 лет.

Разработки компании в области производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ, систем управления и снабжения стали стандартами отрасли во всем мире. Стратегическими приоритетами компании были:

постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке. Стратегия Макдональдс состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста

□ Создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США.

□ Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды.

Стратегия франчайзинга

□ Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (подход Макдональдса к выдаче франшиз состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией. Они проходили стажировку непосредственно в компании Макдональдс с целью повышения их деловой активности.

Стратегия строительства и размещения ресторанов

□ Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж (компания использовала достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения). В США компания наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре городов, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами центра города в легкодоступных для клиентов местах. Там, где не практиковалась продажа земли, Макдональдс использовал долгосрочную аренду.

□ Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании было: ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж.

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. — М.: ЮНИТИ, 2015.

□ Использовать стандартные проектные решения, позволяющие соорудить привлекательные изнутри и снаружи конструкции и обеспечивающие свободную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия

□ Предлагать ограниченный набор блюд

□ Расширить продуктовый ряд за счет новых категорий быстроприготовляемой пищи (цыплята, мексиканская кухня, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье.

□ Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности для клиента до запуска новых товаров в массовое производство.

Производственная стратегия

□ Устанавливать строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, чистоте помещений, а также осуществлять дружелюбное и честное кассовое обслуживание клиентов). Строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продуктов высочайшего качества.

□ Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность обслуживания более горячей и хорошо проверенной пищей, быстрее и с большей аккуратностью.

Стратегия продвижения товаров

□ Укреплять имидж компании Макдональдс в областях качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта на основе выплаты вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана.

□ Продолжать использовать разумные цены и дополнительные выгоды для обеспечения постоянного потока клиентов.

□ Использовать имя Рональд Макдональдс для создания более привлекательного образа среди детей и приставки Мак для усиления связи позиций меню и компании Макдональдс.

Стратегия подбора и подготовка персонала

□ Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные в каждом предприятии; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста.

□ Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и обучение их работе на пользу клиентам.

□ Обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстро приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы «Университета Гамбургер» в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992г. подготовили более 3000 студентов для работы на 20 языках).

Социальная стратегия

□ Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; учет разнообразных и добровольных мотивов для работы, подтвержденных действиями; предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от Макдональдса), вторичная переработка отходов (программа Макдональдса по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о товарах компании Макдональдс.

Вопросы к ситуации №2:

1. Какой глобальной стратегии придерживается фирма MCDONALD'S?

2. Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.

3. Охарактеризуйте стратегию фирмы в области управления персоналом.

4. Какие цели преобладают в фирме (внутренние или внешние)?

5. Почему вопросам поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме MCDONALD'?

6. Какие изменения среды ожидают MCDONALD'S в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

7. Пользуясь материалами Интернета, сравните стратегии развития фирмы MCDONALD в различных регионах России (товарная, ценовая стратегии, методы продвижения и др.). **Практические задания:**

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. Какой преобладающий тип структуры управления?

2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия-понятие трудно уловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

СЕМИНАР 2.

Вопросы к теоретическому минимуму:

1. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
2. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
3. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
4. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?
5. Что включает в себя корпоративная стратегия?
6. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия
7. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?
8. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру?
9. Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?

Практическая ситуация №3:

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой – г. Костомукша является основной сырьевой, базой череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямочные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год. Энергозатраты на 1 т готового проката на 20–30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России

работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьёй доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции. В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Примечание. Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей.

Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд руб. и 10,6 млрд долл. В 2004 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции. **Вопросы к ситуации №3:**

1. Определите цели Комбината «Северсталь».
2. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, оказавшие влияние на развитие комбината.
3. Проведите анализ стратегических альтернатив развития деятельности Комбината «Северсталь».
4. Выберите стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

СЕМИНАР 3.

Цели занятия:

- актуализация знаний в области проведения внешнего анализа предприятия;
- формирование понимания окружения бизнеса;
- формирование понимания основных направлений анализа факторов макросреды;
- формирование понимания показателей анализа отрасли предприятия;
- выработка практических навыков анализа стратегических факторов внешней среды и анализа отрасли.

Вопросы к

теоретическому минимуму

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
3. Что представляет собой PEST – анализ?
4. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
5. Какие бывают типы внешнего окружения?
6. Что такое отраслевой анализ?
7. Каковы основные направления анализа отрасли?
8. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
9. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
10. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
11. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?

Практическая ситуация №8:

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс.долл.

Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочется на один-два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров - стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталью мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг - туры по Золотому кольцу - компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% - профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 1015% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Турэкстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля. В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» - только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружелюбный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора. **Вопросы к ситуации №8:**

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»?
2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?
3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.
5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии

Практические задания:

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации, на которой вы проходили управленческую практику с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
2. Провести анализ внешней среды организации, на которой Вы проходили управленческую практику, по методу 5 сил.
3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) низкая себестоимость производства;
 - в) патенты;
 - г) высокая квалификация персонала.
4. Определите для хорошо знакомого Вам предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:
 - а) поставщиками;
 - б) посредниками;
 - в) конкурентами;
 - г) клиентами;
 - д) предприятиями, производящими товары-заменители.

5. С помощью каких факторов определяется конкурентное преимущество отрасли? Каким образом могут повлиять на отрасль случайные события или действия правительства? Приведите убедительные аргументы.

6. Экономические характеристики отрасли важны при разработке стратегии. Каким образом может повлиять на отрасль емкость рынка (размеры рынка)? Поясните, какую стратегическую важность имеет такой фактор как отраслевая капиталоемкость? Посредством каких экономических показателей можно оценить состояние отрасли?

7. Для каких целей используется концепция «движущих сил»? Какие движущие силы могут считаться доминантными в автомобильной отрасли, по производству бытовой техники, компьютеров или в других отраслях?

8. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю:

- лыж и сопутствующих им товаров;
- мобильных телефонов; – надувных матрасов; – декоративной косметики.

В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными

СЕМИНАР 4

Цели занятия:

- изучение понятия стратегическая группа конкурентов;
- определение основных направлений анализа конкурентов;
- формирование понимания основных направлений анализа потребителей;
- выработка практических навыков анализа деятельности конкурирующих организаций;
- выработка практических навыков анализа потребительских предпочтений.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
3. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
4. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
5. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
6. Какие существуют методы управленческого анализа?

Практическая ситуация №11:

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.

После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности.

Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер. **Вопросы к ситуации №11:**

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия. Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния.
3. Сформулируйте стратегию предприятия.

4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политике предприятия.

Практическая ситуация №12 «Производство джинсовой одежды»:

Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды.

Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления.

Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары.

Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира.

Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды:

Diesel Style Lab – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки.

D-Diesel - коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима.

Diesel Kids – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии.

55-DSL – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха.

GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: **Gee Jay** и **Gloria Jeans**. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и city life style для молодых мужчин и мальчиков. Gloria Jeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи.

Levi Strauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой <501> заслужила признания у молодежи всего мира.

Levi Strauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары.

Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году.

Jeans Symphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания **Jeans Symphony** к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JS Casual, Pierre Cardin Menswear, Camaieu, MUSTANG, Tom Tailor.

JS Casual – то есть Jeans Symphony Casua – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JS Casual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем.

Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, Pepe Jeans, Pierre Cardin Jeanswear, Mustang, Firetrap, CK Jeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, Tom Tailor, Pioneer, Gin Tonic, Big Star, Ben Sherman, Buffalo by David Bitton, Kowalsky, Mioko & Fresh и т.д.

MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG - в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

Pierre Cardin Menswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена.

Tom Tailor. Компания **Tom Tailor** строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция **Tom Tailor** отражает самые последние тенденции моды. **Вопросы к ситуации №12:**

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?

2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.

3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?

Практические задания:

1. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей:

- строительные организации;
- образовательные учреждения;
- автомобильное производство;
- пищевая промышленность;
- производство одежды, обуви и т.д.

2. В чем заключаются сила и слабость фирмы? Приведите примеры. Какие материальные и нематериальные активы предприятий можно отнести к сильным, а какие к слабым сторонам предприятия?

3. Обратитесь к какой-либо из известных вам компаний. Можете ли вы определить ее возможности и угрозы? В чем они заключаются?

4. Что такое конкурентоспособность фирмы и ее конкурентный потенциал? Каким образом их можно оценить? Назовите факторы, повышающие конкурентный потенциал фирмы.

5. Проанализируйте деятельность конкретного российского предприятия и определите его конкурентные преимущества.

6. Существуют разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них:

- снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов;
- более высокий технический уровень, нежели у конкурентов;
- более высокая надежность изделий;
- более высокая скорость доставки товара;
- более совершенный дизайн товара;
- улучшенная упаковка;
- повышенная насыщенность рекламы;
- «индивидуализация» изделия по требованию заказчика; – длительные сроки гарантии и пр.

Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить? Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

7. Одной из перспективных отраслей деятельности является общественное питание. Определите возможности, которые предоставляет внешняя среда предприятиям сферы общественного питания. Постройте матрицу возможностей и выработайте стратегические решения, которые будут способствовать развитию этих предприятий. Определите в матрице поля, которые указывают значение этих возможностей для организации. Какие возможности необходимо использовать обязательно, какие использовать, если позволяют ресурсы предприятия, а какие можно не использовать вообще.

8. Оцените деятельность любой организации (по 10 бальной шкале) по заданным критериям:

- качество управления;
- качество производимых товаров и услуг;
- финансовое состояние предприятия;
- качество маркетинга;
- умение привлекать высококвалифицированные кадры;
- способность к инновациям;
- ответственность перед обществом и природой; материально-техническая база.

Свою оценку факторов обоснуйте. На основе проведенного анализа сформулируйте стратегические цели и задачи для организации.

СЕМИНАР 5

Цели занятия:

- изучение методов и этапов портфельного анализа;
- практических навыков построения матриц портфельного анализа;

- выработка практических навыков проведения анализа стратегических единиц бизнеса на основе матриц портфельного анализа;
- анализ ситуаций об альтернативных вариантах развития организаций.

Вопросы к теоретическому минимуму

1. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
2. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж как составляющую часть продукта покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».
3. Что понимается под жизненным циклом продукта?
4. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
5. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
6. Что представляет собой матрица БКГ?
7. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
8. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
9. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
10. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
11. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
12. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.

Практическая ситуация №14 «Чайная история Randy.»:

Английский аристократ, известный под псевдонимом Randy Roads, в очередном из своих путешествий в 1897г. оказался на о. Цейлон. Тропический коктейль экзотики, древней истории и природной красоты острова настолько вдохновил его, что сэр Roads решил купить участок земли и посвятить свою жизнь поистине благородному делу – возделыванию чайной культуры. Получив образование в Англии, сэр Roads сумел наладить чайное дело, оказав значительный вклад в развитие экономики острова. Впоследствии, в 1948 году - году обретения независимости Шри Ланки, потомки Randy Roads создали свою ТМ чая в честь своего легендарного родственника. С тех пор производство претерпело значительных изменений в сторону модернизации и современных технологий. Единственное, что осталось неизменно - это миссия компании: Донести потребителю всю уникальность свойств, вкуса и аромата чая посредством качественного производства и упаковки, т.е. сохранить щедрый дар природы в ее первоначальном предназначении.

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 бизнес-сегментах рынка чая (табл. 6).

Модель BCG для рассмотренных бизнес-областей организации Ренди выглядит следующим образом (рис. 23). Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать ли делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освободиться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Таблица 6

Характеристика СЕБ организации Randy на рынке чая

Бизнесобласть организации Ренди	Объем продаж / размер области, привод, к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 1990-94 годы)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнесобласти	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
Сортовой чай США	\$200т/2.5	5%	United Foods	\$150т	1.33
Сортовой чай Канада	\$23.7т/0.3	1%	Canadian Tea	\$25т	0.95
Сортовой чай Европа	\$45т/0.6	3%	United Foods	\$200т	0.22
Сотровой чай Третьи страны	\$4В.5т/0.6	5%	United Foods	\$15т	3.2
Чай марки «Биг Бой»	\$355т/4.4	12%	Cheapco	\$490т	0.72
Чай марки «СмолФрай»	\$36т/0.4	12%	George'sContracts	\$45т	0.8
Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%	Herbal Health	\$20т	2.8
Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17.5%	Auntie Dot's	\$20т	0.55
Фруктовый чай.США	\$23.2т/0.3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т	2.7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18.5%	Auntie Dot's	\$10т	0.47

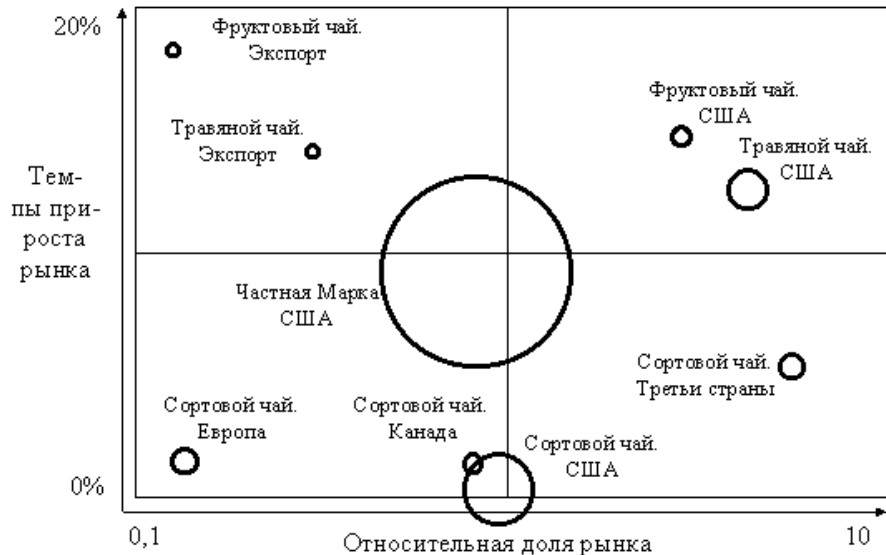


Рис. 23. Модель BCG бизнеса организации Ренди на рынке чая

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса - явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доход.

Вопросы к ситуации №14:

1. Каковы перспективы развития бизнеса организации Randy?
2. Какие выводы можно сделать на основе матрицы БКГ бизнеса организации Ренди на рынке чая?

Практические задания:

1. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный

с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнеспозиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

2. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;
- коммерческий банк; • строительная организация.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице 7.

Таблица 7

Характеристики СЕБ и их конкурентов

СЕБ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
Ф	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

Задание:

а) Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.

б) Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?

в) Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

г) Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

4. Формирование продуктовой стратегии предприятия.

Предприятие специализируется на выпуске кофеварок, пылесосов, микроволновых печей. В последние годы им освоен выпуск тостеров. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля продукции предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлена в табл. 8.

Таблица 8

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2016г., %	
	2013	2014	2015	2016	предприятия/ конкурента	
1. Кофеварки для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2. Пылесосы для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3. Микроволновые печи для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
4. Микроволновые печи для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10

5. Тостеры для России и ближнего зарубежья	900	600	580	348	40	18
6. Тостеры для развивающихся стран	1000	1000	980	686	16	16
Итого	8673	9004	9195	9052		

Задание:

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

а) В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

б) Рассчитать темпы роста рынка (T_p). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2016 г.).

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2016 г. (текущий) к объему ее реализации за 2015 г. (предыдущий) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, T_p для продукции №1 = $2500:2900=0,86$.

в) Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта №1 = $34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

г) Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2016 году.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде (см. форму табл. 9).

Таблица 9

Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель									
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	27,7								

д) Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т.е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.

Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта №1 см. рис. 24)

е) На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

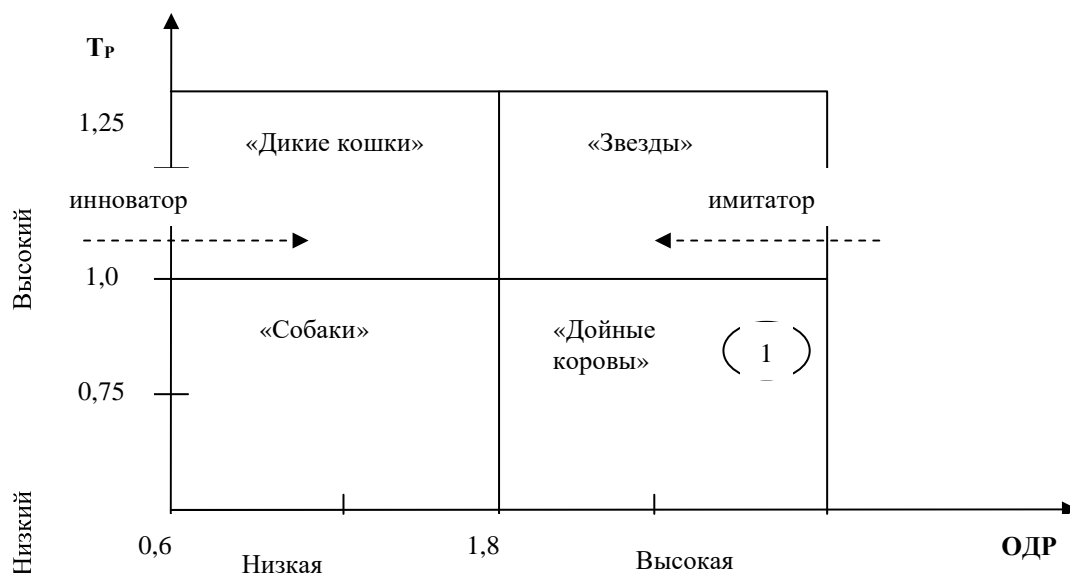


Рис. 24. Продукт №1

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

5. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СХЗ). Экономическая характеристика каждой СХЗ представлена в табл. 10.

Таблица 10

Экономическая характеристика СХЗ

Показатели	СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %		12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке		2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ		20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ		10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ		5	2	10	2	10	1

Задание:

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации предприятию

Рекомендации к решению:

1. Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СХЗ. В качестве критериев оценки СХЗ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СХЗ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

2. Обоснование выбора перспективных СХЗ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СХЗ могут включать:

- изменение объемов реализации: цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат и т.п.

7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	Виды оценочных средств	ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	
		незачет	зачет
Знать: объект и предмет стратегического менеджмента, основные школы стратегического менеджмента, их сходства и отличия, историю их развития и современное состояние, основные стратегии компании для достижения лидерства на рынке (УК-1)	Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий семинаров Литература	Отсутствие знаний	Сформированные систематические знания
Уметь: оценивать степень пригодности той или иной стратегии развития компании в зависимости от специфики бизнеса, ситуации на рынке, влияния внешних факторов, принимать решение о целесообразности дальнейшего присутствия данного товара на рынке, оценивать степень влияния конкурентов на стратегию компании; (УК-1)	Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература	Отсутствие умений	Успешно и систематическое умение
Владеть: методами оценки положения компании на рынке, построения стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции, стратегии внешнего роста компании; (УК-1)	Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература	Отсутствие навыков (владений, опыта)	Сформированные навыки (владения) применяемые при решении задач

<p>Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p> <p>ОПК-3</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие знаний</p>	<p>Сформированные систематические знания</p>
<p>Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</p> <p>ОПК-3</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие умений</p>	<p>Успешно и систематическое умение</p>
<p>Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде;</p> <p>ОПК-3</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие навыков (владений, опыта)</p>	<p>Сформированные навыки (владения) применяемые при решении задач</p>
<p>Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p> <p>ОПК-6</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие знаний</p>	<p>Сформированные систематические знания</p>
<p>Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</p> <p>ОПК-6</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие умений</p>	<p>Успешно и систематическое умение</p>
<p>Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде;</p> <p>ОПК-6</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие навыков (владений, опыта)</p>	<p>Сформированные навыки (владения) применяемые при решении задач</p>
<p>Знать: основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p> <p>ОПК-9</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие знаний</p>	<p>Сформированные систематические знания</p>
<p>Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</p> <p>ОПК-9</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие умений</p>	<p>Успешно и систематическое умение</p>
<p>Владеть: навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде; ОПК-9</p>	<p>Рефераты Тестовые задания Выполнение практических заданий Литература</p>	<p>Отсутствие навыков (владений, опыта)</p>	<p>Сформированные навыки (владения) применяемые при</p>

			решении задач
--	--	--	------------------

Типовые задания, нацеленные на оценку результатов обучения

Темы рефератов по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Становление стратегического менеджмента как науки.
2. Определения стратегического менеджмента.
3. Проактивное и реактивное управление.
4. Предпринимательский и приростный типы поведения – сходства и различия.
5. Неудачи корпорации Apple с точки зрения соотношения целей, стратегии, тактики.
6. Менеджмент компании в условиях турбулентности внешней среды (на примере холдингов RBC и Finam)
7. Описательная группа школ.
8. Предписывающая группа школ.
9. Конфигурационная группа школ.
10. Менеджмент компании в условиях турбулентности внешней среды.
11. Внешняя среда организации
12. Структурный анализ конкурентного окружения компании (на примере выхода на рынок РФ Alibaba group)
13. Анализ затрат конкурентов.
14. Влияние стейкхолдеров на деятельность компании (на примере корпоративных конфликтов в ГК Норильский Никель и Mail.ru group)
15. Внутренние конкурентные ресурсы
16. Плюсы и минусы сетевых структур (на примере компаний Viewsonic, Apple).
17. Выбор и обоснование направлений роста.
18. Основные стратегии внешнего роста.
19. Роль бренд-менеджмента в деятельности компании.
20. Инновационные стратегии формирования бренда организации (Unilever, Procter&Gamble).
21. Товарный знак и бренд: сходство и различие.

Темы эссе по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Стратегический менеджмент – различные подходы к определению.
2. Объект и предмет стратегического менеджмента – современная трактовка.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Стратегические альтернативы развития организации.
6. Эволюция стратегического управления.
7. Эффективность фирмы (по Эмерсону).
8. Принципы измерения неопределённости внешней среды. Сбор информации о конкурентах.
9. Стейкхолдеры организации (классификация по Ньюбоулд и Луффман).

Список практических заданий по дисциплине: «Стратегический менеджмент»

Задание 1 В стратегическом управлении различают несколько видов миссий:

миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.

Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?

Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

Как бы вы сформулировали миссию:

- коммерческой фирмы по производству пылесосов;
- коммерческой фирмы по уборке мусора;
- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- интернет-магазина по продаже книг;
- гуманитарного университета;
- ресторана быстрого питания.

2) Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.

3) Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.

4) Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.

5) Объедините те, что по большей части совпадают.

6) Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.

7) Объедините первые три-пять предложений в параграф

8) Выделите главную мысль.

Задание 2 Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.

«Мы вас не надует и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предвзято успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media)

«Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»)

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс)

«Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY)

«Защищать беззащитных» (Красный Крест)

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

«Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (Группа компаний "Формоза" (российский производитель компьютеров))

Задание 3 Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджерам? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

Задание 4 Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

Задание 5 Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; +
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия

- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия +
- г) стратегия

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия +

4. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений +

5. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений +
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением +
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

7. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование +
- г) другой ответ

8. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование +
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

9. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое управление +

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ +
- г) стратегическое управление

11. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а) Минцеберг
- б) Квин +
- в) Портер
- г) МакКинсей

12. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия +

13. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

- а) стратегическое планирование +
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

14. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная +
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

15. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы.

Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления +
- в) общефилософский
- г) общенаучный

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Стратегический менеджмент как направление управления компанией.

2. Объект и предмет стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Внешнее и внутреннее окружение организации. Нарастание «турбулентности» внешней среды.
5. Стратегии роста компании (по И. Ансоффу). Матрица Ансоффа.
6. Эволюция стратегического управления (по Ансоффу). Предпринимательский и приростный типы поведения.
7. Эффективность. Принципы развития коммерческой фирмы (по Эмерсону). Отличия оперативного и стратегического управления. Временной фактор (по Фридаг Х., Шмидт В.)
8. Принципы измерения неопределённости внешней среды. Сбор информации о конкурентах.
9. Стейкхолдеры организации. Методы управления внешними стейкхолдерами.
10. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы. Стили управления.
11. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Формирование сетевых структур. Проблема агентов.
12. Цели и задачи построения стратегии управления. 5 факторов Минцберга.
13. Уровни стратегии организации. Соответствие возможностей, целей и ресурсов.
14. Стратегические альтернативы развития организации.
15. Основания для принятия стратегических решений.
16. Цели организации. Соотношение целей, стратегии, тактики.
17. Типы стратегического поведения компании.
18. Модель «пяти сил» Портера. Матрица STEP-анализа. Цепочка создания ценности.
19. Методики сравнения конкурентов на рынке. Приемы выбора конкурентов. Анализ затрат конкурентов.
20. Стратегии конкурентной борьбы между компаниями на рынке (Портер). Основные направления стратегического развития компаний.
21. Жизненный цикл продукта и его значение для разработки стратегии.
22. Влияние общих для всех производств факторов на прибыль. (Проект «PIMS»)
23. Стратегические элементы организации. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), стратегические хозяйственные подразделения (СХП).
24. Бостонская матрица для определения перспектив стратегического развития (БКГ).
25. Показатели перспективного использования ресурсов.
26. Внутренние и внешние группы влияния на деятельность компании.
27. Типология стейкхолдеров корпорации. Цели и интересы стейкхолдеров, согласование интересов. Методы построения отношений со стейкхолдерами корпорации.
28. Влияние стейкхолдеров на стратегические изменения в компании. Влияние компании на поведение стейкхолдеров. Влияние органов власти на принятие стратегических решений в компании.
29. Основные области поведения компании на рынке (Портер).
30. Диверсификация и её стратегическое значение.
31. Выражение диверсификации с помощью матрицы А.Томпсона-А.Стрикленда. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции.
32. Убывающая предельная эффективность менеджмента.

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных

источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит

библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

Реферат более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

- 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;
- 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

Роль студента: написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;

- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. Свободная композиция - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. Непринужденность повествования.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. Склонность к парадоксам.

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. Внутреннее смысловое единство

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. Ориентация на разговорную речь

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения

Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

Устный опрос (По всем разделам дисциплины).

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии ответов студентам во время устного опроса:

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники,
--------------	--

	соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

Круглый стол

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Развернутая беседа

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал,
----------	--

	подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Деловая игра

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

«Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстоять выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты

имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

Обоснование балльной системы оценки

Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – 20 баллов

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– 40 баллов

Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

Экзамен:

- $z > 85\%$ выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$ выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$ выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$ выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$ выставляется оценка «1».

Зачет:

- $z > 50\%$ выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$ выставляется оценка «не зачет»;

7. Ресурсное обеспечение:

7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

А. Основная литература.

№	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Агафонов, Владимир Анатольевич	Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография	ИНФРА-М	2017
2	Адизес И.К.	Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует	Альпина Паблишер	2018
3	Армстронг, Майкл	Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; пер. с англ.	М. : Эксмо	2019
4	Бобылева А. З. и др.	Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учеб. для магистрата и магистратуры	М : Юрайт	2019
5	Барков С. А.	Социология организаций : учебник для академического магистрата 2-е изд.	Москва : Изд-во Юрайт	2019
6	Друкер П.	Задачи менеджмента в XXI веке	Вильямс	2018
7	Зуб А. Т.	Стратегический менеджмент : учеб. и практикум для акад. магистрата.	М. : Юрайт	2020
8	Крыжановская О. А.	Стратегический менеджмент : учеб. пособие	Курск : Юго-Зап. гос. ун-т	2017
9	Ламбен Жан-Жак.	Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : [пер. с англ.].	Питер	2017
10	Медведев, Д. Л.	Эффективный Черчилль	М. РИПОЛ классик	2017
11	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Основы менеджмента	Вильямс	2017
12	Томпсон-мл., Питереф, Гэмбл.	Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества	Вильямс	2017

Б. Дополнительная литература.

№	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Андронов В.В.	Корпоративное предпринимательство	М.т экономика	2003
2	Андронов В.В.	Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях.	М., экономика.	2003
3	Блинов А. О.	Управление изменениями : учеб. для студентов вузов	М. : Дашков и К'	2015
4	Виханский	Стратегическое управление	М. Гардарики	2003

	О.С.			
5	Егоршин, А. П.	Стратегический менеджмент : учеб. для студентов вузов.	М. : ИНФРА-М,	2017
6	Зуб А. Т.	Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник	ИНФРА-М	2015
7	Лаврова Т. А.	Теоретические основы современного стратегического анализа : учеб. пособие	Изд-во С.-Петербург. гос. экон. ун-та	2017
8	Лисов В.И.	Формирование крупных интегрированных структур в российской экономике	Изд-во Моск. гос. ун-та	2000
9	Локтионов М.В.	Системный подход в менеджменте.	М. : ИНФРА-М,	2000
10	Оптнер С.Л.	Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем.	М.. Радио	1999
11	Пригожин А.И.	Методы развития организаций,	М. МЦФЭР	2003
12	Руководящая группа ОЭСР	Принципы корпоративного управления ОЭСР.	Париж, изд-во ОЭСР	1999
13	Радугин А. А.	Перераспределение прав собственности в постприватизационной России	Вопр. экономики.	1999
14	Радугин А.А.	Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе (некоторые новые тенденции)	Вопросы экономики.	2001
15	Резниченко В.Ю.	Социология организаций: управление рисками в организации.	Маска	2009
16	Сенге П.	Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации.	Манн, Иванов и Фербер	2018
17	Тоффлер О.	Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева	М.: Academia,	1999
18	Фахрутдинов Р.А.	Стратегический менеджмент.	М., Дело	1997

В. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;
- <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.

- www.re-c.ru – сайт издания «Российский экономический журнал».
- www.vopresco.ru – сайт журнала «Вопросы экономики».
- www.nbmgu.ru – библиотека экономического факультета МГУ имени М.В.

Ломоносова

- www.cbr.ru – сайт Центрального Банка
- www.minfin.ru – сайт Министерства финансов РФ.
- www.government.ru – сайт Правительства РФ.
- www.ecsocman.edu.ru – портал по социологии, экономике и менеджменту.
- www.socionet.ru - портал по общественным наукам
- www.gks.ru – официальный сайт Росстата РФ.
- <https://khabarovsk.hh.ru/article/303224> - HH.ru «Digital-словарик для HR».
- [https://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-](https://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html)

[capital-trends.html](https://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html) - Deloitte Global Human Capital Trends.

- Информационные данные Госкомстата, Государственного таможенного комитета, коммерческих и государственных компаний, полученные через поисковые системы Yandex, Rambler, Google, Mail— Сайты маркетинговых и коммуникационных агентств и др.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроекторное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

9. Язык преподавания: русский.

10. Преподаватель: к.с.н. Горелов К.Е.

11. Автор программы: к.с.н. Горелов К.Е.