

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Новороссийский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»



Е.Н. Сейфиева
2019 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Корпоративное управление» (очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета
при Правительстве РФ
протокол № 14 от 29 августа 2019 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»
протокол № 1 от 28 августа 2019 г.*

Новороссийск 2019

Составитель: Л.А. Четошникова. Стратегический менеджмент. Рабочая программа для бакалавров, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Корпоративное управление») – Новороссийск: Новороссийский филиал Финуниверситета, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2019. – 44 с.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является общепрофессиональной дисциплиной основной образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Корпоративное управление») (бакалавриат).

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Содержание рабочей программы дисциплины

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1. Содержание дисциплины.....	9
5.2. Учебно-тематический план.....	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблицы 2)	21
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	43
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	43
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	43
12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	44

1. Наименование дисциплины
«Стратегический менеджмент»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-4	Способность использовать прикладное программное обеспечение при решении профессиональных задач	1.Использует основные методы и средства получения, представления, хранения и обработки данных.	Знать: современные методы и средства получения, представления, хранения и обработки управленческой информации. Уметь: применять современные методы и средства получения, представления, хранения и обработки информации в финансовой сфере.
		2.Демонстрирует владение профессиональными пакетами прикладных программ.	Знать: классификацию и назначение профессиональных пакетов прикладных программ в финансовой сфере. Уметь: применять на практике профессиональные пакеты прикладных программ для решения профессиональных задач.
		3.Выбирает необходимое прикладное программное обеспечение в зависимости от решаемой задачи.	Знать: функционал прикладного программного обеспечения. Уметь: осуществлять обоснованный выбор программных средств для решения профессиональных задач.
		4. Использует прикладное программное обеспечение для решения конкретных прикладных задач.	Знать: современное прикладное обеспечение в финансовой сфере. Уметь: решать задачи финансового менеджмента с помощью прикладного программного обеспечения.
УК-10	Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения	1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации	Знать – источники, современные методы сбора, обработки и анализа финансовой информации, подготовки информационно-аналитического обеспечения разработки стратегических, текущих и оперативных прогнозов, информационно-правовую базу оценки активов корпорации, принципы её формирования, методы обработки и анализа, критерии

	поставленных задач		<p>достоверности. Уметь – эффективно пользоваться современными источниками и методами сбора, обработки и анализа информации, подготовки информационно-аналитического обеспечения прогнозирования и оценки.</p>
		<p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability.</p>	<p>Знать - закономерности экономического развития на макро- и микроуровнях, нормативно-правовую базу оценки компании, способы обоснования вариантов развития бизнеса. Уметь – определять прогнозируемые показатели, характеризующие развитие активов корпорации, ожидаемые риски, применять на практике сценарный подход.</p>
		<p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп</p>	<p>Знать - признаки классификации активов корпорации, принципы и методы выделения, соответствующие каждому признаку группы однородных «объектов», основы идентификации общих свойств элементов этих групп, методы оценки полноты результатов классификации, определения прикладного назначения классификационных групп. Уметь – определять признаки классификации активов корпорации, использовать методы выделения соответствующие каждому признаку группы однородных «объектов», идентификации общих свойств элементов этих групп, оценивать полноту результатов классификации, определять прикладное значение классификационных групп.</p>
		<p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p>	<p>Знать – теорию и практику оценочной деятельности в России и за рубежом, основы логики, чтобы грамотно, логично, аргументировано формировать собственные суждения и аргументированное экспертное мнение. Уметь – на основе знаний теории и практики оценочной деятельности грамотно, логично, аргументировано проводить оценку стоимости корпорации, профессионально контактировать с независимыми</p>

			оценщиками, проверять и принимать отчеты об оценке.
		5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	Знать – методы системного анализа экономических систем и процессов, как методологию логичного представления своей точки зрения на процессы, явления и факты. Знать современные методы оценки стоимости компании. Уметь – использовать методы системного анализа экономических систем и процессов для аргументации и логичного представления своей точки зрения на процессы, явления и факты, аргументированно отстаивать интересы корпорации в суде, в процессе подготовки отчета об оценке.
УК-11	Способность к постановке целей и задачи исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления. Уметь: определять факторы, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации.
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации. Уметь: разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: методы разработки и принятия управленческих решений в системе финансового менеджмента. Уметь: структурировано оценивать альтернативы при решении финансовых проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач.

		<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p>Знать: ключевые проблемы в области финансового управления организацией. Уметь: выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем и сложившейся финансовой ситуации, оценивать последствия и цепочки последствий принятых финансовых решений в организации.</p>
		<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p>Знать: источники управленческой информации и способы её интерпретации; методы и инструменты оценки эффективности управленческой деятельности в финансовой сфере. Уметь: оценивать изменения, влияющие на развитие организации, выбирать финансовую стратегию развития организации, использовать инструменты логического анализа при решении задач и составлении финансовых отчетов в рамках организации.</p>
		<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>Знать: принципы, методики и подходы к составлению финансовых отчетов в контексте управления организацией. Уметь: организовывать труд и работу других исполнителей финансовых решений в рамках сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках финансовых отчетов.</p>
<p>ПКН-3</p>	<p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p>	<p>Знать: основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ); характеристики, определяющие «портрет» отрасли. Уметь: применять на практике основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; выявлять ключевые факторы успеха на разных отраслевых рынках.</p>
		<p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их</p>	<p>Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов для разных объектов управления; основные показатели эффективности и результативности на разных уровнях экономики</p>

		эффективности.	Уметь: использовать на практике методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; рассчитывать основные показатели эффективности и результативности.
		3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического и развития отрасли, региона и экономики в целом.	Знать: структуру и особенности основных прогнозных документов и планов организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом. Уметь: находить, составлять и анализировать прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	Знать: основные понятия и инструменты стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов). Уметь: использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента для принятия стратегических и тактических решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Знать: основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. Уметь: разрабатывать и обосновывать стратегические, тактические и оперативные решения в процессе осуществления функций менеджмента.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	Знать: основные методы стратегического анализа макро- и микросреды организации; методы оценки конкурентоспособности организации. Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации; разрабатывать стратегию формирования ключевых компетенций и уникальных конкурентных преимуществ компании.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является общепрофессиональной дисциплиной учебного плана ОП по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

2018, 2019, 2020 гг. приема (очная форма обучения)

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	4/144
Контактная работа - Аудиторные занятия	66	66
<i>Лекции</i>	32	32
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
Самостоятельная работа	78	78
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды

Понимание внешней среды организации: «ближнее» окружение, «дальнее окружение». Внешняя среда стратегических изменений. Анализ факторов внешней среды: политические, правовые, экономические, социальные, культурные, технологические; анализ неопределенности организационной среды; измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная», «стабильная-нестабильная», «сложная-стабильная среда», «простая – нестабильная среда», «сложная – нестабильная среда». Внутренние стратегии, внешние стратегии.

Тема 2. Стратегические решения и стратегическое управление

Стратегическая установка – миссия организации. Ключевые цели и задачи организации. Природа стратегических решений. Принятие стратегических решений. Различия стратегических и оперативных решений. Уровни стратегического управления: корпоративная

стратегия, стратегия предприятия, функциональная стратегия. Слагаемые стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии. Стратегическое изменение; изменение, нововведение, преобразование; модели стратегического изменения; стадии реализации стратегического изменения.

Тема 3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений

Структурный анализ конкурентного окружения организации; модель пяти сил» М. Портера. Анализ затрат конкурентов; анализ стратегических факторов, анализ затрат, моделирование затрат конкурента. Стратегический групповой анализ. Общие конкурентные стратегии.

Тема 4. Анализ организационных ресурсов

Компоненты внутреннего анализа. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Анализ цепочки создания ценности. Использование ресурсов. Показатели результативности и эффективности ресурсов. Оценка внутренних ресурсов: способы.

Тема 4. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом управлении

Группы влияния; основные группы влияния и их типичные интересы. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами; внутренние стейкхолдеры как конкурентный ресурс. Стратегическое партнерство. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Воздействие стейкхолдеров на стратегический процесс. Сущность и источники власти в стратегическом процессе. Использование власти при принятии стратегических решений.

Тема 5. Стратегии роста

Возможные направления роста. Стратегии: «без изменений», «внутреннего роста», «внешнего роста», «изъятия вложений». Выбор стратегических альтернатив. Рост за счет внутренних средств. Типы стратегий внутреннего роста. Рост за счет внешних средств; стратегии диверсификации и интеграции. Проблемы при диверсификации и приобретениях.

Тема 6. Корпоративные стратегии слияний и поглощений

Основания для слияний и поглощений; формы: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация. Механизм непрерывного и прибыльного роста на основе слияний и поглощений; горизонты и «двигатели» роста; создание корпоративной культуры, ориентированной на рост; рост в условиях нарастания неопределенности. Основания для продажи и сопротивление поглощению. Стратегии и структуры сделок слияния и поглощения.

Тема 8. Стратегии международного развития корпораций

Причины выбора международных стратегий; П. Коттер, факторы выталкивания, факторы втягивания. Направления международного стратегического развития; специфические стратегические альтернативы: дочернее предприятие в полной собственности, совместное предприятие, лицензирование, договор о франшизе, оффшорное производство, экспортные и импортные операции. Международные стратегии и финансовое планирование

Тема 9. Антикризисные стратегии корпорации

Причины спада в отрасли или компании; внешние факторы, внутренние факторы. Признаки спада в компании. Факторы, определяющие выбор стратегии восстановления: факторы внешнего окружения и внутренние факторы. Способы увеличения поступления денежных средств. Стратегии сокращения расходов (экономии); финансовые стратегии, стратегии снижения затрат; стратегии сокращения активов; стратегии создания прибыли. Стратегии поворота: изменение ценообразования, переориентация, разработка нового товара, рационализация ассортимента товаров, сосредоточение на продажах и рекламе. Кризисный бизнес-реинжиниринг. Стратегии выхода; изъятие инвестиций; спектр изъятия инвестиций (по Дж. Койну и М. Райту).

Тема 10. Оценка стратегий и их осуществимости

Сущность оценки стратегии; основные элементы оценки: мотивация для оценки, информация для оценки, критерии оценки, решения по результатам оценки стратегии. Критерии оценки: последовательность, согласованность, осуществимость, приемлемость, преимущество. Оценка стратегической логики вариантов; анализ портфеля заказов; матрица МакКинси; анализ жизненного цикла; бенчмаркинг. Анализ отдачи от стратегии. Методы выбора подходящей стратегии.

Тема 11. Стратегии организационных изменений

Преодоление сопротивления изменениям; причины сопротивления изменениям; реакция на сопротивление стратегическим изменениям; особенности сопротивления на различных уровнях: организационном, уровне группы, уровне индивида; методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегии осуществления изменений (по К. Торли и Х. Уирдениусу). Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)

5.2. Учебно-тематический план

2018, 2019, 2020 гг. набора, очная форма

Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Сам. Раб.	Формы тек. контроля успеваемости
	ВСЕГО	Аудиторная работа						
		общая	лекции	практ ./ семин ар. занят ия	занятия в интеракт. формах			
6 семестр								
Тема 1. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды	13	6	4	2	2	7	Опрос Дискуссии Д.т.з.	
Тема 2. Стратегические	13	6	4	2	2	7	Опрос Дискуссии	

	решения и стратегическое управление							Д.т.з.
	Тема 3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений	13	6	4	2	2	7	Опрос Дискуссии Д.т.з.
	Тема 4. Анализ организационных ресурсов	13	6	4	2	2	7	Опрос Дискуссии Д.т.з.
	Тема 5. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом управлении	13	6	4	2	2	7	Опрос Дискуссии Д.т.з.
	Тема 6. Стратегии роста	13	6	2	4	4	7	Опрос Дискуссии
	Тема 7. Корпоративные стратегии слияний и поглощений	13	6	2	4	4	7	Опрос Дискуссии
	Тема 8. Стратегии международного развития корпораций	13	6	2	4	4	7	Опрос Дискуссии
	Тема 9. Антикризисные стратегии корпорации	13	6	2	4	4	7	Опрос Дискуссии
	Тема 10. Оценка стратегий и их осуществимости	13	6	2	4	4	7	Опрос Дискуссии
	Тема 11. Стратегии организационных изменений	14	6	2	4	4	8	Опрос Дискуссии
	В целом по дисциплине	144	66	32	34	34	78	
	Итого в %					50 %		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Стратегический анализ внешней среды. Задание выполняется в группе 3-4 человека. На примере выбранной фирмы, проанализировать отрасль, в которой она функционирует по следующей схеме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение основных экономических характеристик отрасли - анализ конкурентной среды - выявление движущих сил, вызывающих изменение в структуре конкурентных сил отрасли - определение конкурентных позиций основных групп фирм <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6;</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие
Тема 2. Стратегические решения и стратегическое управление	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Стратегическая установка – миссия организации.</p> <p>2. Ключевые цели и задачи организации. Принятие стратегических решений.</p> <p>3. Уровни стратегического управления: корпоративная стратегия, стратегия предприятия, функциональная стратегия.</p> <p>Задание 1. Выполняется в группах по 2-3 человека. Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать, и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний отрасли по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на кого ориентирована - целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты оформить в виде презентации.Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.6; 8.7; 9.2; 9.5; 9.12. 	Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие

<p>Тема 3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративные и конкурентные стратегии. 2. Назвать источники стратегических возможностей описанных компаний (ресурсы и компетенции). <p>На примере выбранной компании составьте таблицу «Оценка конкурентных преимуществ компании...», где опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ресурсы компании (финансы, технологии, расположение, дистрибуция и т.д.); - оцените по 10-бальной шкале важность имеющихся ресурсов и оцените сильные стороны компании по данной позиции; - способности компании в области НИОКР. <p>На основе составленной таблицы разработайте рекомендации относительно формирования устойчивых конкурентных преимуществ компании.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.6.</p>	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие</p>
<p>Тема 4. Анализ организационных ресурсов</p>	<p>На примере выбранной компании составьте таблицу «Оценка ресурсов и способностей компании...», где опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ресурсы компании (финансы, технологии, расположение, дистрибуция и т.д.) оцените по 10-бальной шкале важность имеющихся ресурсов и оцените сильные стороны компании по данной позиции; - способности компании (разработка продукта, НИОКР, производство, маркетинг и продажи и т.д.). <p>На основе составленной таблицы разработайте рекомендации относительно стратегии компании.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.8.</p>	<p>Практическое занятие</p>
<p>Тема 5. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные группы влияния и их типичные интересы. 	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия,</p>

управлении	<p>2. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами;</p> <p>3. Внутренние стейкхолдеры как конкурентный ресурс.</p> <p>4. Стратегическое партнерство. Конфликты ожиданий стейкхолдеров.</p> <p>5. Воздействие стейкхолдеров на стратегический процесс. Сущность и источники власти в стратегическом процессе.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.12.</p>	
Тема 6. Стратегии роста	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Стратегии: «без изменений», «внутреннего роста», «внешнего роста», «изъятия вложений».</p> <p>2. Выбор стратегических альтернатив. Рост за счет внутренних средств. Типы стратегий внутреннего роста. Рост за счет внешних средств; стратегии диверсификации и интеграции.</p> <p>3. Проблемы при диверсификации и приобретениях.</p> <p>Задание. 1. Проанализировать типовые стратегии нескольких компаний в выбранной отрасли (рост, стабилизация, сокращение).</p> <p>Задание 2. Назвать источники стратегических возможностей описанных компаний (ресурсы и компетенции).</p> <p>Результаты оформить в виде презентации</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.12.</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия
Тема 7. Корпоративные стратегии слияний и поглощений	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Механизм непрерывного и прибыльного роста на основе слияний и поглощений.</p> <p>2. Основания для продажи и сопротивление поглощению.</p> <p>3. Стратегии и структуры сделок слияния и поглощения.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.10; 9.11.</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия

<p>Тема 8. Стратегии международного развития корпораций</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Направления международного стратегического развития. 2. Стратегические альтернативы: дочернее предприятие в полной собственности, совместное предприятие, лицензирование, договор о франшизе, оффшорное производство, экспортные и импортные операции. 3. Международные стратегии и финансовое планирование <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.6.</p>	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие</p>
<p>Тема 9. Антикризисные стратегии корпорации</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторы, определяющие выбор стратегии восстановления: факторы внешнего окружения и внутренние факторы. 2. Финансовые стратегии, стратегии снижения затрат; стратегии сокращения активов; стратегии создания прибыли. 3. Стратегии поворота: изменение ценообразования, переориентация, разработка нового товара, рационализация ассортимента товаров, сосредоточение на продажах и рекламе. 4. Кризисный бизнес-реинжиниринг. Стратегии выхода; изъятие инвестиций; спектр изъятия инвестиций (по Дж.Койну и М. Райту). Задание 1. На основе данных крупной компании построить бизнес – модель компании. Проанализировать возможные пути трансформации существующей бизнес – модели. Выявить факторы, способствующие трансформации. Результат представляется в виде презентации. <p>Задание выполняется в группе из 4-5 человек.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.6; 9.11.</p>	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие</p>
<p>Тема 10. Оценка стратегий и их осуществимости</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность оценки стратегии и основные элементы оценки: мотивация для оценки, информация для оценки, критерии оценки, решения по результатам оценки стратегии. 	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия, практич. занятие</p>

	<p>2. Критерии оценки: последовательность, согласованность, осуществимость, приемлемость, преимущество.</p> <p>3. Анализ портфеля заказов; матрица МакКинси; анализ жизненного цикла; бенчмаркинг.</p> <p>4. Анализ отдачи от стратегии. Методы выбора подходящей стратегии.</p> <p>Задание 1. Реализация стратегии.</p> <p>Составить стратегическую карту выбранной компании и предложить 4-5 количественных и качественных показателей достижения стратегических целей компании.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.6; 9.7; 9.8.</p>	
Тема 11. Стратегии организационных изменений	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Преодоление сопротивления изменениям; причины сопротивления изменениям; реакция на сопротивление стратегическим изменениям;</p> <p>2. Особенности сопротивления на различных уровнях: организационном, уровне группы, уровне индивида;</p> <p>3. Методы преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>4. Стратегии осуществления изменений (по К. Торли и Х. Уирдениусу).</p> <p>5. Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1; 8.2; 8.3; 8.6; 9.4; 9.5; 9.10.</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.

	Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Тема 1. Стратегический	1) Анализ неопределенности организационной среды;	○ изучение вопросов по теме лекционного занятия

	менеджмент в условиях неопределенности внешней среды	<p>2) Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная», «стабильная-нестабильная», «сложная-стабильная среда», «простая – нестабильная среда», «сложная – нестабильная среда».</p> <p>3) Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды; внутренние стратегии, внешние стратегии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к семинарскому занятию ○ подготовка к выполнению д.т.з. (в т.ч. решение аналитических и ситуационных задач)
	Тема 2. Стратегические решения и стратегическое управление	<p>1) Слагаемые стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии.</p> <p>2) Стратегическое изменение; изменение, нововведение, преобразование;</p> <p>3) Модели стратегического изменения;</p> <p>4) Стадии реализации стратегического изменения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение вопросов по теме лекционного занятия ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к выполнению д.т.з. (в т.ч. решение аналитических и ситуационных задач)
	Тема 3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений	<p>1) Анализ затрат конкурентов;</p> <p>2) Анализ стратегических факторов, анализ затрат, моделирование затрат конкурента.</p> <p>3) Стратегический групповой анализ.</p> <p>4) Общие конкурентные стратегии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к выполнению д.т.з. (в т.ч. решение аналитических и ситуационных задач)
	Тема 4. Анализ организационных ресурсов	<p>1) Компоненты внутреннего анализа. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.</p> <p>2) Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков.</p> <p>3) Анализ цепочки создания ценности. Использование ресурсов.</p> <p>4) Показатели результативности и эффективности ресурсов.</p> <p>5) Оценка внутренних ресурсов: способы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение вопросов по теме лекционного занятия ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к выполнению д.т.з. (в т.ч. решение аналитических и ситуационных задач)
	Тема 5. Стейкхолдеры и властные	<p>1) Группы влияния; основные группы влияния и их типичные интересы.</p> <p>2) Традиционные методы управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные

	отношения в стратегическом управлении	внешними стейкхолдерами; внутренние стейкхолдеры как конкурентный ресурс. 3) Стратегическое партнерство. 4) Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Воздействие стейкхолдеров на стратегический процесс. 5) Сущность и источники власти в стратегическом процессе. Использование власти при принятии стратегических решений.	образовательные ресурсы ○ подготовка к выполнению д.т.з. (в т.ч. решение аналитических и ситуационных задач)
	Тема 6. Стратегии роста	1) Возможные направления роста. 2) Стратегии: «без изменений», «внутреннего роста», «внешнего роста», «изъятия вложений». 3) Выбор стратегических альтернатив. Рост за счет внутренних средств. 4) Типы стратегий внутреннего роста. Рост за счет внешних средств; стратегии диверсификации и интеграции. 5) Проблемы при диверсификации и приобретениях.	○ изучение вопросов по теме лекционного занятия ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к семинару
	Тема 7. Корпоративные стратегии слияний и поглощений	1) Основания для слияний и поглощений; 2) Формы: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация. 3) Механизм непрерывного и прибыльного роста на основе слияний и поглощений; 4) Основания для продажи и сопротивление поглощению. 5) Стратегии и структуры сделок слияния и поглощения.	○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к семинару
	Тема 8. Стратегии международного развития корпораций	1) Причины выбора международных стратегий; 2) П. Коттер, факторы выталкивания, факторы втягивания. 3) Направления международного стратегического развития; 4) Специфические стратегические альтернативы: дочернее предприятие в полной собственности, совместное	○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы

		<p>предприятие, лицензирование, договор о франшизе, оффшорное производство, экспортные и импортные операции.</p> <p>5) Международные стратегии и финансовое планирование.</p>	
	<p>Тема 9. Антикризисные стратегии корпорации</p>	<p>1) Стратегии сокращения расходов (экономии);</p> <p>2) Финансовые стратегии, стратегии снижения затрат; стратегии сокращения активов; стратегии создания прибыли.</p> <p>3) Стратегии поворота: изменение ценообразования, переориентация, разработка нового товара, рационализация ассортимента товаров, сосредоточение на продажах и рекламе.</p> <p>4) Кризисный бизнес-реинжиниринг.</p> <p>5) Стратегии выхода; изъятие инвестиций;</p> <p>6) Спектр изъятия инвестиций (по Дж.Койну и М. Райту).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы
	<p>Тема 10. Оценка стратегий и их осуществимости</p>	<p>1) Оценка стратегической логики вариантов;</p> <p>2) Анализ портфеля заказов; матрица МакКинси; анализ жизненного цикла; бенчмаркинг.</p> <p>3) Анализ отдачи от стратегии.</p> <p>4) Методы выбора подходящей стратегии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение вопросов по теме лекционного занятия ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы
	<p>Тема 11. Стратегии организационных изменений</p>	<p>1) Преодоление сопротивления изменениям; причины сопротивления изменениям; реакция на сопротивление стратегическим изменениям;</p> <p>2) Особенности сопротивления на различных уровнях: организационном, уровне группы, уровне индивида;</p> <p>3) Методы преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>4) Стратегии осуществления изменений (по К. Торли и Х. Уирдениусу).</p> <p>5) Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ изучение вопросов по теме лекционного занятия ○ изучение рекомендованных источников учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы ○ подготовка к семинару

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Самостоятельная аудиторная работа студентов по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» включает конспектирование лекционного материала, выполнение расчетно-аналитических задач по исходным данным, в том числе предложенным преподавателем. Задания для самостоятельной работы выполняются студентом с использованием ПК. Работа выполняется с использованием текстового редактора MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм, MS Power Point – для подготовки презентаций. При необходимости в процессе работы над заданием студент может получить индивидуальную консультацию у преподавателя.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает изучение и конспектирование основной и дополнительной литературы, изучение законодательных и нормативных актов, подготовку к семинарским и практическим занятиям, выполнение домашнего творческого задания.

Тематика домашнего творческого задания

1. Стратегическое управление организацией в условиях рынка.
2. Формирование стратегических зон хозяйствования организации.
3. Стратегический анализ бизнес-потенциала организации.
4. Анализ внешней и внутренней среды организации.
5. Процесс стратегического планирования в организации.
6. Инструменты стратегического анализа и оценки организации.
7. Разработка стратегии организации.
8. Методы реализации стратегии.
9. Человеческий фактор в реализации стратегии.
10. Механизмы принятия стратегических решений в организации.
11. Информационная поддержка стратегического развития организации.
12. Стратегия инновационно-технологического развития организации.
13. Разработка маркетинговой стратегии организации.
14. Разработка стратегии управления персоналом в организации.
15. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса.
16. Стратегические решения в управлении внешнеэкономической деятельностью организации.
17. Разработка стратегии антикризисного управления организацией.
18. Управление процессом реализации стратегических изменений в организации.
19. Российская практика реализации задач стратегического менеджмента.
20. Зарубежная практика реализации задач стратегического менеджмента.

Перечень заданий к выполнению (расчетно-аналитической части) домашнего творческого задания

Расчетно-аналитическая часть работы должна состоять из следующих разделов:

1. Общая характеристика компании и отрасли.
2. Анализ миссии и стратегических целей компании.
3. Анализ факторов внешней среды фирмы.
 - 3.1 Дальнее окружение фирмы (PEST-анализ и др.).
 - 3.2 Ближнее окружение компании («5 сил» М. Портера, бенчмаркинг, ключевые факторы успеха и др.).
4. Анализ факторов внутренней среды фирмы (SWOT-анализ, матричный анализ, цепочка создания ценности М. Портера и др.).
5. Рекомендации по стратегическому развитию компании.
 - 5.1. Уточнение миссии фирмы.
 - 5.2. Предложения по выбору (корректировке) базовой стратегии, конкурентных стратегий.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики?
2. Каковы цели внешнего анализа организации?
3. Охарактеризуйте структуру внешней среды и ее основные факторы.
4. Попробуйте провести STEP-анализ внешней среды организаций вашего города, района.
5. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
6. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте ответ.
7. Что дает компании отраслевой анализ? Обоснуйте основные направления анализа отрасли.
8. Обоснуйте, почему нужно изучать конкурентов? Всегда ли это необходимо делать?
9. Обоснуйте, почему необходимо изучать потребителей? Всегда ли это необходимо делать?
10. Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией?

Примерные тестовые задания

1. Стратегический менеджмент – это:
 - а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;

б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;

в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация.

3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

а) миссия;

б) персонал;

в) функция управления.

4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

а) организационные;

б) социальные;

в) экономические;

г) юридические;

д) политические;

е) исследования ситуации и развития компании.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

а) деловой уровень;

б) корпоративный уровень;

в) функциональный уровень.

6. Объектами стратегического менеджмента являются:

а) исследование и развитие;

б) производство;

в) мотивация;

г) маркетинг;

д) различные виды стратегий организации.

7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

а) выбор структуры организации;

б) поиск сферы деятельности;

в) выбор стратегии выживания.

8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении:

а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;

б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;

в) различий нет;

г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

а) военные стратеги и мыслители;

б) философы древности и военные стратеги;

в) немецкие военные стратеги;

г) китайские философы.

10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на прежнюю структуру.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Внешняя среда и ее влияние на организацию.
2. Классификация факторов внешней среды.
3. Типы внешней среды по степени неопределенности.
4. Внутренние и внешние стратегии.
5. Определение понятия стратегической установки. Цели и задачи организации.
6. Уровни и этапы стратегического управления.
7. Виды (модели) и стадии реализации стратегического изменения.
8. Основные характеристики стратегических решений.
9. Различия между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой.
10. Роль финансовых служб организации в стратегическом процессе.
11. Содержание и области применения модели «пяти сил» М. Портера.
12. Содержание общих конкурентных стратегий.
13. Структурный анализ отраслевого окружения организации.
14. Стратегический групповой анализ.
15. Принципы, компоненты и цели проведения внутреннего анализа.
16. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
17. Влияние структуры организации на выбор стратегии.
18. Принципы выделения организационных стейкхолдеров.
19. Интересы типичных групп стейкхолдеров.
20. Методы воздействия стейкхолдеров на стратегический процесс и их последствия для организации.
21. Содержание основных стратегий организационного роста.
22. Конкретные типы стратегий внешнего и внутреннего роста.
23. Корпоративные стратегии слияния и поглощения компаний.
24. Основные направления международного развития компаний.
25. Особенности финансового планирования при выборе международной стратегии.
26. Характеристика основных стратегий компаний, находящихся в состоянии упадка.
27. Механизмы связи между внутренними и внешними факторами, угрожающими развитием кризисной ситуации в организации.
28. Условия успешного выхода организации из кризиса.
29. Принципы кризисного бизнес-реинжиниринга.
30. Сущность и основные направления оценки стратегии компании.
31. Критерии оценки стратегии компании.
32. Причины сопротивления стратегическим изменениям.
33. Типы реакции на сопротивление изменениям.
34. Содержание стратегического континуума.
35. Основные типы стратегий осуществления изменений.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»
Новороссийский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Форма обучения заочная

Семестр 7

Направление 38.03.02 «Экономика» Профиль «Корпоративное управление»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Понятие факторов внешней среды, их классификация.

2 вопрос (15 баллов) Сущность и основные направления оценки стратегии компании.

Задача (30 баллов) Для того, чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

Подготовил: _____ (Четошникова Л.А.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ (Четошникова Л.А.)

Дата «__» _____ 20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Типовые задания
<u>УК-4</u> Способность использовать прикладное программное обеспечение при решении профессиональных задач	1.Использует основные методы и средства получения, представления, хранения и обработки данных.	Задание 1. Сбербанк выдает кредиты юридическим лицам. В базе данных Сбербанка, отражающего общую информацию по выданным кредитам, требуется (способы выполнения заданий должны быть разные): 1. Вычислить периодический платеж по кредиту для каждой организации. 2. Для каждой организации вычислить срок кредитования. 3. Рассчитать средний срок и общее количество кредитов, выданных на льготных условиях. 4. Создайте сводную таблицу отображающую информацию о количестве и общей сумме кредитов для каждой организации. 5. Определите

		<p>благоприятные периоды выдачи кредитов Сбербанком для усиления маркетинговой деятельности.</p> <p>Задание 2. Цех выпускает трансформаторы двух видов. Для изготовления трансформаторов обоих видов используются железо и проволока. Общий запас железа - 3 т, проволоки - 18 т. На один трансформатор первого вида расходуется 5 кг железа и 3 кг проволоки, а на один трансформатор второго вида расходуется 3 кг железа и 2 кг проволоки. За каждый реализованный трансформатор первого вида завод получает прибыль 3 д.е., второго - 4 д.е. Составьте план выпуска трансформаторов, обеспечивающий заводу максимальную прибыль.</p>
	<p>2. Демонстрирует владение профессиональными пакетами прикладных программ.</p>	<p>Задание 3. Разработайте инвестиционный проект по производству и продаже мягких игрушек. Длительность проекта 1 год. Дата начала проекта – 01.01.2017 г. В проекте используется в качестве основной валюты рубль, а второй валюты – доллар США. Курс на начало проекта составляет 63,5 рубля за доллар США, годовое падение курса второй валюты по отношению к первой составляет 3%. Годовая инфляция в рублях на сбыт и зарплату – 4%. Ставка дисконтирования равна 12% для рубля и 9% для доллара США. Налоги: Налог на прибыль – 20%; НДС – 18%; НДФЛ – 13%. Сбыт продукции начинается с 1 апреля 2017 г. Для реализации проекта необходимо выполнить следующие работы: 1. Закупка оборудования в течение 20 дней, дата начала 1.01.2017 стоимостью 300 000 рублей; 2. Монтаж и наладка оборудования в течение 10 дней, дата начала 21.01.2017 стоимостью 100 000 рублей; 3. Подготовка производства в течение 1 месяца (28 дней), дата начала 1.02.2017 стоимостью 45 000 рублей; 4. Подбор и обучение персонала начинается 01.03.2017 г. и длится 1 месяц (31 день), с привлечением компании ООО «Персонал», стоимость услуг которой составляет 2 500 долларов без НДС, предусматривает регулярные выплаты в конце периода; 5. Производство плюшевых игрушек, дата начала 01.04.2017. Проект предусматривает продажу: плюшевых зайцев по цене 1 000 рублей за штуку с плановым объемом 600 штук в месяц; плюшевых медвежат по цене 1 200 рублей</p>

		<p>за штуку с плановым объемом 700 штук в месяц. Для производства одного плюшевого зайца требуется: 1 кв. метр итальянского плюша, 1 упаковка синтепона, фурнитура на 50 рублей. Для производства одного плюшевого медвежонка требуется: 1 кв. метр немецкого плюша, 1 упаковка синтепона, фурнитура на 40 рублей. Закупка материалов производится по ценам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 кв. метр итальянского плюша стоит 600 рублей; • 1 кв. метр немецкого плюша стоит 670 рублей; • 1 упаковка синтепона стоит 50 рублей. <p>Для реализации проекта необходим управленческий персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • директор с заработной платой 50 000 рублей в месяц; • бухгалтер с заработной платой 40 000 рублей в месяц. <p>Также нужен производственный персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 портних с заработной платой по 23 000 рублей в месяц; • инженер с заработной платой 100 000 рублей в квартал. <p>Директор и бухгалтер работают в течение всего проекта, а портнихи и инженер начинают работать с началом производства. Затраты на аренду составляют 130 000 рублей ежеквартально в течение всего проекта. Производственные расходы составляют 8 000 рублей ежемесячно в течение периода производства. Затраты на проведение семинаров в марте и сентябре для повышения квалификации персонала составляют 1 500 долларов за семинар. Стартовый баланс составляет 100 000 рублей. Необходимо провести расчет инвестиционного проекта. Определить дефицит наличных средств. Подобрать сумму кредита в долларах под 10% годовых.</p>
	<p>3.Выбирает необходимое прикладное программное обеспечение в зависимости от решаемой задачи.</p>	<p>Задание 4. Из двух сортов бензина образуются смеси - А И В. Смесь А содержит 60% бензина 1 -го сорта и 40% - 2-го сорта; смесь В содержит 80%бензина 1 -го сорта и 20% бензина 2-го сорта. Цена 1 кг смеси А составляет 10 руб., смеси В - 12 руб. Составьте план образования смесей, при котором будет получен максимальный доход, если в наличии имеется 50 т бензина 1 -го сорта и 30 т 2-го сорта.</p>

	<p>4. Использует прикладное программное обеспечение для решения конкретных прикладных задач.</p>	<p>Задание 5. Какую сумму необходимо положить на депозит в банке, чтобы через 100 месяцев была накоплена сумма равная 100000 долларов, при годовой процентной ставке 9%. Дополнительных вложений и изъятий не производится. Начисление процентов производится ежемесячно. С помощью инструмента «Подбор параметра» определить, на сколько месяцев нужно положить в банк 50000 долларов, чтобы получить в конце финансовой сделки 100000 долларов С помощью инструмента «Поиск решения» определить, под какой процент нужно положить 40000 долларов в банк, чтобы получить в конце финансовой сделки 100000 долларов.</p>
<p><u>УК-10</u> Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач</p>	<p>1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации</p>	<p>Задание 1. Проанализировать миссии 2-3 крупных компаний и планы стратегического развития и составить отчет о соответствии миссии компаний направлениям стратегического развития.</p> <p>Задание 2. Выбрать одну из нижеперечисленных бизнес-моделей и дать ей характеристику по следующему плану: Общая характеристика (определение) бизнеса. Анализ бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера. Достоинства бизнес-модели. Недостатки бизнес-модели. Примеры конкретных компаний, использующих данную бизнес-модель. Виды бизнес-моделей: Сетевой маркетинг, Франчайзинг, Вендинг Шеринговый бизнес (краткосрочная аренда), Дропшиппинг Зеленый (eco-friendly) бизнес, Freemium, Открытый бизнес.</p> <p>Задание 3 См. пример домашнего творческого задания.</p>
	<p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу варибельности.</p>	<p>Задание 4. См. пример домашнего творческого задания.</p>
	<p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов</p>	<p>Задание 5. по теме: «Карта стратегических групп конкурентов компании Tez Tour» Задание: Определить наиболее значимые для потребителя параметры, которые влияют на выбор компании-туроператора. Построить 2 карты стратегических групп конкурентов</p>

	<p>классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп</p>	<p>компании Tez Tour и выделить группы со схожими параметрами, попадающие в одну стратегическую область. Сделать вывод о наиболее вероятных конкурентах компании Tez Tour.</p>
	<p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p>	<p>Задание 6. Примеры вопросов для обсуждения на семинарских занятиях: 1) Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 2) Преимущества стратегического менеджмента. 3) Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. 4) Проблемы стратегического управления в России. 5) Необходимые условия успешной реализации стратегии. 6) Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины. 7) Проблемы информационного обеспечения стратегических управленческих решений.</p>
	<p>5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>	
<p><u>УК-11</u> Способность к постановке целей и задачи исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения</p>	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p>	<p>Задание 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований для тревоги нет на ближайшие 1-2 года. Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?</p> <p>Задание 2 (ситуационное). Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10 % продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?</p>
	<p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p>	<p>Задание 2. См. кейс «Радищевская мануфактура» после таблицы. 1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания. 2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании. 3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании? 4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?</p>
	<p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	
	<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными</p>	

	<p>подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p>Задание 3 Подготовить статью по проблематике стратегического управления на примере конкретной организации. Примерные темы научного исследования: 1) Проблемы и трудности стратегического управления. 2) Оценка и контроль выполнения стратегии. 3) Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой. 4) Анализ конкурентных преимуществ фирмы. 5) Лидерство в минимизации издержек производства. 6) Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса. 7) Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы. 8) Роль организационной культуры в реализации стратегии. 9) Позиционирование фирмы на рынке. 10) Разработка корпоративной стратегии. 11) Стратегии разработки новых товаров. 12) Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели. 13) Рыночная власть покупателей. 14) Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений. 15) PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации. 16) Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации. 17) Стратегические недостатки вертикальной интеграции. 18) Функции стратегического контроллинга. 19) Мотивация стратегических изменений. 20) Развитие стратегического потенциала организации.</p>
	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	

<p>ПКН-3</p> <p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p>	<p>Задание 1. См. кейс «Кинотеатральный рынок России» после таблицы. 1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли? 2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>Задание 2 (ситуационное).</p> <p>Для того, чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.</p> <p>Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.</p> <p>Задание 3 (ситуационное).</p> <p>По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. тест на привлекательность. 2. тест на стоимость вхождения в новую отрасль. 3. тест на дополнительные выгоды. <p>При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?</p>
	<p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>Задание 4. См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы. 1. На основе данных табл. 1. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 2. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения. 3. Проведите оценку ресурсов и</p>

		способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.
	3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического и развития отрасли, региона и экономики в целом.	Задача 5. Провести PESTE-анализ одной из предложенных сфер деятельности: 1) фитнес-индустрия; 2) туристический бизнес; 3) гостиничный бизнес; 4) ресторанный бизнес и сфера общественного питания; 5) кинотеатральный бизнес; 6) каршеринг; 7) банковская деятельность; 8) розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес); 9) розничная торговля бытовой техникой и электроникой. Примечания: 1. По каждой группе факторов рассмотреть, как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес.
<p><u>ПКН-8</u> Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон</p>	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	Задание 1. На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Новороссийска или Краснодарского края, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов: 1) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции); 2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров); 3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого); 4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой); 5) угроза со стороны товаров-заменителей. Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.
	2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Задание 2. См. кейс «Нечестная конкуренция» после таблицы. 1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы? 2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса. 3. Какие тактические действия необходимо осуществить для

		<p>реализации предложенной стратегии? Задание 3. На примере диверсифицированной компании сделать анализ рынка для реализуемой продукции: сегмент рынка, доля рынка, цены реализации (средняя цена реализации). Изучить показатели деятельности конкурентов на рынке продукции.</p>
	<p>3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.</p>	<p>Задание 4 См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы. 1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России. 2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки. 3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва? Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании. Задание 5 (ситуационное). Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию. Может ли она ее реализовать, опираясь на существующий потенциал?</p>

Кейс «Кинотеатральный рынок России»

Отрывок из интервью гендиректора «КАРО» Ника Глушко корреспонденту газеты «Коммерсант»: — «Каро» – третья в России киносеть по числу залов. Если сравнивать с позициями компании пару лет назад, вы находились примерно на том же месте с тем же количеством залов. Правда, и у конкурентов позиции существенно не менялись.

Почему киносети стагнируют? — Макроэкономические факторы, скачки курса валют и санкции напрямую повлияли на наш бизнес. Большинство наших кинотеатров расположены в торговых центрах, где стоимость аренды выплачивается в долларах или евро. В ситуации, когда доллар до кризиса стоил 30 руб., а сейчас – 65 руб., бизнес-модель, при которой кинотеатры остаются рентабельными, принципиально меняется. Одновременно с этим снизилась покупательская активность населения, в особенности в затратах на одежду и развлечения. Курс валют повлиял на капитальные вложения – закупку импортного оборудования, включая проекторы, звуковые системы, сиденья, экраны, и для большинства киносетей инвестиции становятся чрезвычайно затратными. В нашем случае стоимость

открытия одного зала удвоилась, в то время как доход, который мы продолжаем получать в рублях, остается на том же уровне. За последние два с половиной года было заморожено строительство огромного количества торговых центров, потому что девелоперы тоже кредитуются в валюте. И, конечно, инвестиции на развитие, которые были запланированы, стали неподъемными для бизнеса.

— **Насколько, на ваш взгляд, эффективна господдержка киноиндустрии сейчас, чего в ней не хватает?** — Министерство работает над решением проблем киноиндустрии, но они крайне сложны и их решение требует всеобъемлющего подхода, который будет включать совместную работу с госструктурами и всеми игроками в киноиндустрии. Я уже говорил, что пиратство – очень большая проблема в России. Ее вполне возможно решить, но это потребует огромных усилий всех участников процесса. Как только проблема пиратства будет решена, мы незамедлительно увидим положительный эффект для всех участников рынка. Мы уже обсуждали с Минкультом вопрос получения доступа к большему числу российских фильмов и альтернативному контенту, чтобы показывать эти фильмы в кинотеатрах по всей России – образно говоря, «принести их в народ». Что касается карательных мер, включая введение дополнительных налогов, они приведут только к дальнейшему снижению спроса и последующему закрытию небольших кинотеатров.

Вопросы: 1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли? 2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

Кейс «Анализ деятельности компании «Coral Travel» на рынке туристических услуг России»

Туроператор – это юридическое лицо, которое формирует, продвигает и реализует туристский продукт (турпродукт). Лицензирование туроператорской деятельности в России отменено. Лицензию туроператора заменяет необходимость числиться в Реестре туроператоров. Согласно данным с сайта Ростуризма, компания-туроператор, для того, чтобы осуществлять свою деятельность легально, должна обладать следующими признаками: 1) быть российским юридическим лицом; 2) числиться в Едином федеральном реестре туроператоров; 3) иметь документ о финансовом обеспечении (финансовые гарантии) – договор, заключенный со страховой компанией, имеющей соответствующую лицензию. Минимальный размер финансовых гарантий для туроператора по выездному туризму – 30 млн. руб. Размер страховых премий колеблется в рамках 0,4-0,8%, но для новой компании он ближе к максимальной границе. Кроме того, с 1 января 2017 года вступил в силу закон, по которому в России ужесточаются требования к туроператорам, продающим туры за рубеж. Во-первых, отныне туроператоры должны будут перечислять деньги в два фонда – резервный, при организации «Турпомощь» и фонд персональной ответственности. Такая норма введена для того, чтобы повысить защищенность туристов. На 100% компенсацию сгоревших туров из фонда персональной ответственности смогут претендовать те, кто купил путевку, но по вине туроператора не вылетел на отдых. А резервный фонд «Турпомощи» будут задействовать для того, чтобы вернуть на родину россиян, находящихся за границей, рассказали «Российской газете» в Ростуризме. При этом новые правила не должны повлиять на стоимость туров.

«Реальность такова, что туроператоры борются за потребителя, особенно с учетом того, что все больше туристов самостоятельно организуют свой отдых. Не думаю, что они будут повышать цены, чтобы компенсировать возросшие расходы», – отметил Юрий Барзыкин. Второй важный момент вступившего в силу закона касается ужесточения административной ответственности туроператоров за нарушение законодательства. Если говорить совсем простым языком, то руководителя или главного бухгалтера, совершивших прокол, дисквалифицируют, и они больше не смогут заниматься туроператорской деятельностью, отметил Александр Осауленко.

Третий момент связан с тем, что с 1 января 2017 г. законодательно закреплены конкретные полномочия в сфере туризма на федеральном, региональном уровнях, а также права муниципальных образований. «Это позволит регионам закладывать средства в региональных бюджетах на необходимые направления развития туризма. Для потребителя появятся новые возможности для отдыха, будет повышаться качество и безопасность.

Таблица 1 – Отдельные показатели деятельности турфирм 2009-2017 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Число туристских фирм (на конец года) - всего	10266	10773	11324	11614	11893	12395	13580
в том числе занимались:							
туроператорской деятельностью	548	463	478	445	349	549	723
туроператорской и турагентской деятельностью	1351	1441	1362	1306	1159	1479	1723
турагентской деятельностью	7787	8265	8936	9307	9701	9300	11134
Число реализованных населению турпакетов – всего, тыс.	4427	4763	5384	4384	4024	3352	4390
из них гражданам России:							
по территории России	929	905	969	992	1331	1529	1552
по зарубежным странам	3326	3738	4240	3253	2482	1625	2605
Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, млн. руб.	175366	208118	249898	243453	239554	192624	281229
из них гражданам России:							
по территории России	21265	22746	23876	25444	50517	49166	52290
по зарубежным странам	152610	183309	222002	214308	183970	138120	222171

Бренд Coral Travel представлен на рынке с 1995 года. Сегодня оператор предлагает лучшие курорты и отели в 35 странах мира. Идет постоянная работа по открытию новых направлений. Туроператор организует групповые и индивидуальные туры FIT (сокр. от англ. foreign independent tour – зарубежный индивидуальный тур) на базе собственных чартерных программ и регулярных рейсов, занимается развитием инсентив-, конгресс-, спортивного и

других видов туризма, а также активно продает авиабилеты в онлайн. Программы авиаперевозок осуществляются на чартерной и регулярной основе из всех аэропортов Москвы и более чем из 40 городов Российской Федерации. Миссия Coral Travel заключается в том, чтобы максимально способствовать созданию цивилизованного туристского рынка, где отношения в цепочке клиент – агент – оператор основаны на взаимном доверии и уважении. Конечная цель деятельности компании – сделать качественный отдых доступным для всех категорий населения страны.

Таблица 2 – Характеристика основных игроков на рынке выездного туризма России

Туроператоры	Coral travel	TUI	TEZ tour	NTK-Intourist	Pegas Touristik	ANEX tour
Год основания	1992	2009	1994	1929/2007	1994	1996
Количество направлений	28	более 20	20	23	22	23
Доля недовольных клиентов	1,66%	1,95%	1,07%	7,14%	5,62%	7,25%
Размер финансовых гарантий	110 млн. руб.	121 млн. руб.	100 млн. руб.	46 млн. руб.	220 млн. руб.	100 млн. руб.
Агентская сеть под брендом ТО	более 500	более 500	394	135	более 500	309
Собственный авиаперевозчик	да	да	нет	нет	да	да
Договоренности с авиа-компаниями	14	8	25	8	9	3

Компания уделяет большое внимание клиентоориентированности и практикует в своей работе комплексный подход к качеству. Это означает качество во всем, начиная с предлагаемого продукта и заканчивая работой сотрудников всех подразделений Coral Travel. Благодаря этому визитной карточкой компании Coral Travel является неизменно высочайшее качество предоставляемых услуг. Каждый агент, приобретая продукт Coral Travel, может быть уверен, что его клиенту будут предоставлены только качественные услуги, тщательно проверенные и отобранные экспертами компании Coral Travel. Именно поэтому продукт, предлагаемый на рынке под маркой Coral, является в глазах потребителей и партнеров синонимом надежности и качества. Бренд Coral Travel позиционируется на российском рынке как марка надежности и качества, что накладывает особую ответственность на деятельность компании и является стимулом для дальнейшего развития и совершенствования.

Задания:

1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.

2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.

3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва?

4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.

6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.

Кейс «Радищевская мануфактура»

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела следующим образом: 80% тканей поставлялось четырем американским фирмам; 10% тканей забирала одна немецкая фирма; 10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Руководство «Радищевской мануфактуры», сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования. Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

1) должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

2) необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

3) следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4. Компания должна работать по трем направлениям:

1) сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» – (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;

2) необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;

3) необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

Примечание. Сегодня акционерное общество «Радищевская мануфактура» входит в число успешных конкурентоспособных предприятий, продукция которого пользуется спросом как за рубежом, так и на отечественном рынке.

- Вопросы:**
1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.
 2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.
 3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании?
 4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?

Кейс «Нечестная конкуренция»

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях.

В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты. Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта.

Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции. Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Вопросы:

1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?
2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.
3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 22.04.1996 №39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. от 27.12.2018) // [Электронный ресурс]. – СПС «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>
2. Федеральный закон Российской Федерации «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» № 39-ФЗ от 25.02.99 г. (в редакции последующих законов)
3. Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.95 г. (в редакции последующих законов).

4. Стратегия научно-технического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента РФ от 01.12.2016 г. № 642. – СПС «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>

Основная литература

- 1 Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157>
- 2 Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810318>

Дополнительная литература

- 3 Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 276 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/25005. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/780513>.
- 4 Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884225>.
5. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. — М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»).
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) –<http://el.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU –<http://www.book.ru3>.
3. Электронно-библиотечная система –Znanium <http://www.znanium.com>
4. Интернет сайт Министерства финансов Российской Федерации www.minfin.ru.
5. Интернет сайт Министерства экономического развития Российской Федерации www.economy.gov.ru.
6. Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт» www.raexpert.ru.
7. Федеральная служба по финансовым рынкам: www.fcsm.ru
8. Федеральная служба государственной статистики www.gks.ru
9. http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml. Портал «Корпоративный менеджмент».
10. <http://www.iteam.ru/> ITeam Портал корпоративного управления.

11. <http://www.balancedscorecard.org/Balanced Scorecard Institute>. Сбалансированная система показателей.

12. <http://www.bplan.ru> Plan профессиональный инструмент для бюджетирования.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами самостоятельной учебной деятельности студентов по освоению дисциплины являются:

1) предварительная подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, семинарам, практическим занятиям). Такая подготовка предполагает изучение учебной программы дисциплины, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание; подготовку сообщений и докладов по темам семинаров учебной дисциплины;

2) самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;

3) подбор, изучение, анализ (при необходимости – конспектирование) рекомендованных информационных источников по темам учебной дисциплины;

4) выяснение наиболее сложных вопросов и их уточнение во время консультаций;

5) выполнение д.т.з. и его защита; при этом необходимо использовать при подготовке работы нормативные документы Финансового университета, в частности, Положение о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании, утвержденные приказом №611/0 от 1 апреля 2014 г.;

6) подготовка к экзамену;

7) выполнение собственных научных исследований, участие в научных исследованиях, проводимых в масштабе кафедры, филиала или университета;

8) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации по учебной дисциплине.

Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Студентам рекомендуется:

1. Просматривать основные вопросы темы предстоящей лекции в рекомендованных источниках;

2. После лекции при затруднениях в понимании лекционного материала обратиться к преподавателю за консультацией.

3. На отдельные лекции приносить на бумажных носителях соответствующий материал, присланный лектором на «электронный почтовый ящик курса» (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет использован на лекции, на его основе будут сделаны расчеты, а полученные результаты прокомментированы преподавателем.

Рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Студентам рекомендуется:

- до начала занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический и практический материал по соответствующей теме занятия;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в понимании;
- приносить на занятия материалы, рекомендованные преподавателем;
- иметь конспекты лекций.

Методические рекомендации по подготовке научного доклада

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка научного доклада по вопросу семинара для обсуждения его на занятии. Цель научного доклада – развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Научный доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию научного доклада согласовать с научным руководителем: тему, структуру, литературу, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- представить доклад научному руководителю в письменной форме;
- выступить на семинарском занятии с 10-минутной презентацией своего научного доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования к структуре научного доклада. Доклад должен иметь оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 6-8 источников). Объем согласовывается с научным руководителем. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Требования к оформлению научного доклада: шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – 1,5, размер полей – 2,5 см, отступ в начале абзаца – 1,25 см, форматирование по ширине.

На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента и научного руководителя.

Методические указания по написанию домашнего творческого задания

Домашнее творческое задание (д.т.з.) является одной из форм внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине, реализуемая в письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий. Работа отражает степень освоения студентами учебного материала конкретных тем дисциплины.

Целью выполнения д.т.з. является проверка и оценка полученных студентами теоретических знаний и практических навыков при

изучении дисциплины. Решение практических задач позволяет студентам проявить умения и навыки менеджера, а также углубить полученные знания по заинтересовавшей их тематике. При выполнении работы студент должен опираться на экономико-математический инструментарий, структурно-логические связи и другие методы научного исследования.

Основные этапы выполнения работы:

1. Составление плана работы.
2. Отбор и изучение рекомендуемых источников.
3. Выбор компании (объекта наблюдения).
4. Детальное изучение методики анализа компании посредством консультаций с преподавателем и изучения методических разработок.
5. Сбор фактического материала с использование различных систем, его анализ и обобщение.
6. Выполнение чернового варианта работы.
7. Тщательная литературная обработка и окончательное оформление текста.

При цитировании положений из литературы необходимо делать точные ссылки на источники. Цитаты не должны превышать 20% объема работы.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории