

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор Ташкентского филиала

МГИМО МИД России

М.Т. Бакоев

«31» мая 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МЕЖДУНАРОДНЫХ
КОМПАНИЙ**

**Направление подготовки
38.04.05 Бизнес-информатика**

**Направление (профиль) подготовки
Системный анализ в международном бизнесе**

Квалификация – *Магистр*

Форма обучения – *очная*

Ташкент - 2021

Рабочая программа по дисциплине «Стратегический менеджмент международных компаний» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования МГИМО по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика.

Автор программы: Ботиров Отабек Бахтиярович, преподаватель

Библиотекарь:  С.К. Атаханова

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	9
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	10
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	14
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	15
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	30
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	31
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	33
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	33
11. Иные сведения и материалы	33
12. Лист регистрации внесенных изменений	34

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель дисциплины:

- Сформировать комплексное стратегическое мировоззрение, получение прикладных знаний в области методов стратегического анализа деятельности современных международных компаний;
- Приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- Выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- Изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- Подготовить к работе в условиях реального управления функциональным направлением в крупной компании или управлением предприятия малого бизнеса;
- Изучить методы сбора и оценки информации для стратегического анализа.

Задачи дисциплины:

- дать ясное представление в теоретическом и практическом плане о сущности стратегического менеджмента на уровне крупной международной фирмы и показать, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе. А также научить гибко и творчески использовать полученные знания в практической деятельности.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- Способностью проводить анализ инновационной деятельности предприятия в области информационных технологий и выполнять управленческие действия по результатам анализа (ПК-2).
- Способностью проводить научные исследования для выработки стратегических решений в области ИКТ на основе системы показателей эффективности (ПК-6).

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине (модулю):

Коды компетенции	Содержание компетенций	Индикаторы достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2	Способен проводить анализ инновационной деятельности предприятия в области информационных технологий и выполнять управленческие действия по результатам анализа.	ПК-2.1: Способен анализировать современные инновационные инструменты и методы управления организацией, в том числе методы планирования деятельности, распределения поручений, контроля исполнения, принятия решений.	Знания: <ul style="list-style-type: none"> - когнитивные модели анализа данных; - методологии и организацию научных прогнозов, планов экономического и социального развития различных сфер народного хозяйства; - инструментальные системы для моделирования бизнеса; - функциональный и процессный подходы к управлению организацией; - методы управления организацией, в том числе методы планирования деятельности, распределения поручений, контроля исполнения, принятия решений. Умения: <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельно работать с различными источниками информации; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на состояния социально-экономических систем и процессов; - анализировать современные инновационные инструменты и методы управления организацией. Навыки: <ul style="list-style-type: none"> - разработка прогностического контента на основе IT-технологий в области управления организацией.
		ПК-2.2: Способен самостоятельно анализировать финансовые и производственные показатели деятельности инновационной организации, используя современные средства ИКТ.	Знания: <ul style="list-style-type: none"> - когнитивные модели анализа данных; - методологии и организацию научных прогнозов, планов экономического и социального развития различных сфер народного хозяйства; - инструментальные системы для моделирования бизнеса; - основные финансовые и производственные показатели деятельности инновационной организации. Умения: <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельно работать с различными источниками информации; - анализировать финансовые и производственные показатели деятельности инновационной организации, используя современные средства ИКТ; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на состояния социально-экономических систем и процессов. Навыки: <ul style="list-style-type: none"> - решение аналитических и исследовательских задач с использованием современных технических средств и информационных технологий в финансовой и производственной деятельности организации.
		ПК-2.3. Знает основы организационной диагностики инновационных предприятий в области ИКТ.	Знания: <ul style="list-style-type: none"> - когнитивные модели анализа данных; - методологии и организацию научных прогнозов, планов экономического и социального развития различных сфер народного хозяйства; - методы организационной диагностики

			<p>инновационных предприятий в области ИКТ.</p> <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельно работать с различными источниками информации; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на состояния социально-экономических систем и процессов; - проводить организационную диагностику инновационных предприятий в области ИКТ. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - исследование правил поведения экономических субъектов; - анализирует и интерпретирует экономическую информацию инновационного предприятия в области ИКТ.
		<p>ПК-2.4. Применяет технологии реинжиниринга бизнес-процессов организации.</p>	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теории общественного выбора; - экономику информации и стратегии поведения фирмы; - методологии моделирования и оптимизации бизнес-процессов; - функциональный и процессный подходы к управлению организацией; - инструментальные системы для моделирования бизнеса; - методы анализа, контроллинга, мониторинга, совершенствования процессов. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять технологии реинжиниринга бизнес-процессов в экономической деятельности организации. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моделирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов.
		<p>ПК-2.5. Способен выявлять потребности в инновациях ИТ.</p>	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность инноватики в области ИКТ и бизнес-моделирования; - основные направления инноваций в цифровой экономике; - условия эффективной реализации инноваций в цифровой экономике; - структуру и особенности инновационного процесса, инновационно-экономической деятельности организации; - актуальные проблемы цифровой экономики и инновационной политики в сфере ИКТ; - критерии оценки инновационного процесса в цифровой экономике и инновационно-экономической деятельности. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять вид инноваций в соответствии с основными подходами к их классификации; - анализировать инновационные процессы в цифровой экономике; - проектировать бизнес-процессы в контексте задач инновационной экономической политики; - оценивать результаты инновационного процесса в цифровой экономике. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявление потребности в инновациях ИТ; - диагностика (самодиагностика) и оценка готовности субъектов к инновационной

			деятельности в цифровой экономике.
		ПК-2.6. Способен презентовать и продвигать инновации ИТ заинтересованным лицам.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - этапы и категории инновационного процесса и жизненный цикл инноваций; - теоретические аспекты организации инновационного процесса; - теоретические основы экспертизы инновационных проектов; - методы управления инновационными рисками; - информационные системы презентации информации и контроллинга бизнес-процессов. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - профессионально вести управленческую, маркетинговую, коммерческую, рекламную и патентно-лицензионную работу, связанную с инновационной деятельностью в организации; - разрабатывать управленческие решения по продвижению инноваций ИТ и обосновывать выбор оптимального решения, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности инновации. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - презентовать и продвигать инновации ИТ заинтересованным лицам.
		ПК-2.7. Осуществляет анализ и оценивание инновации ИТ.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятие и сущность инновационного проекта; - методы и технологии управления инновационными проектами; - инновационные риски; - аудит и экспертизы инновационных проектов; - правовую инфраструктуру инновационных проектов; - финансовую инфраструктуру инновационных проектов; - стратегии развития инновационной цифровой экономики; - эконометрические методы анализа статистической и финансовой информации. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять анализ и оценивание инновации ИТ. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применение информационных систем в областях прогностической аналитики и контроллинга инноваций ИТ.
		ПК-6.1: Умеет проводить исследования управлением финансами организации посредством ИТ и давать оценку эффективности применения средств ИКТ в мониторинге финансовой деятельности организации.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методики проведения исследований по управлению финансами организации посредством ИТ; - методики оценивания эффективности применения средств ИКТ в мониторинге финансовой деятельности организации; - архитектуру и функции систем автоматизации планирования и бюджетирования; - методы стратегического анализа деятельности современных международных компаний. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить исследования в области управления финансами организации посредством ИТ - давать оценку эффективности применения средств ИКТ в мониторинге финансовой деятельности организации;

			<ul style="list-style-type: none"> - строить единые корпоративные стандарты данных и бизнес-правил в системе BI. - формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть навыками по проведению исследований в области управления финансами организации посредством ИТ и оценивания эффективности применения средств ИКТ в мониторинге финансовой деятельности организации.
		ПК-6.2: Анализирует эффективность ИТ.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - научные положения по анализу эффективности ИТ; - концепции управления эффективностью CPM (Corporate Performance Management); - средства автоматизации процессов стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей эффективности, процессов планирования, бюджетирования, консолидации и корпоративной отчетности. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать эффективность ИТ; - проводить многомерный анализ бизнес-данных в системе BI. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть способностью анализировать эффективность ИТ.
		ПК-6.3: Формирует систему показателей оценки эффективности ИТ.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показатели оценки эффективности ИТ; - принципы построения бизнес-метаданных для обеспечения интегрированной и многоаспектной аналитической отчетности; - методы сбора и оценки информации для стратегического анализа. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формировать систему показателей оценки эффективности ИТ; - внедрять системы управления результативности бизнеса. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть навыками формирования систем показателей оценки эффективности ИТ.
		ПК-6.4: Проводит презентации для топ-менеджеров в области бизнес-аналитики.	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программные средства проектирования и представления презентаций для топ-менеджеров в области бизнес-аналитики; - основы современного процессного управления, моделирования и анализа бизнес-процессов социотехнических систем; - методологии моделирования и оптимизации бизнес-процессов; - эталонные и референтные модели бизнес-аналитики; - инструментальные системы для моделирования бизнеса и презентации его основных параметров; - методики описания различных предметных областей деятельности; - методы анализа бизнес-процессов; - контроллинг и мониторинг бизнес-процессов. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить презентации для топ-менеджеров в

			области бизнес-аналитики. Навыки: - владеть навыками проведения презентаций для топ-менеджеров в области бизнес-аналитики.
--	--	--	--

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательного цикла Б1.В.01.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2-м семестре.

Освоение курса дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися на основе бакалаврских программ: «Логистика», «Математический анализ», «Эконометрика», «Эффективность ИТ», «Методы оптимальных решений», «Моделирование бизнес-процессов», «Распределённые информационные системы», «Информационные системы управления бизнесом», «Корпоративные информационные системы», «Информационные системы поддержки и принятия решения».

Умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент международных компаний» необходимы для освоения учебного материала других дисциплин профессионального цикла основной образовательной программы: «Стратегическое управление ИТ активами», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Технологии финансового математического планирования и имитационного моделирования проектов», «Разработка информационно-аналитических систем на основе языка Python», «Информационно-аналитические системы управления проектами, программами и портфелями проектов», «Современные методы процессного управления социотехническими системами», «Информационно-аналитические системы управления корпоративной результативностью» а также других дисциплин, где необходимо применение информационных технологий.

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часа.

3.1. Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Вид работы	Трудоемкость	
	2 семестр	
	Академические часы	Зачетные единицы
Общая трудоемкость	108	3
Аудиторная работа, всего:	34	
в том числе:		
Лекции	10	
Практические занятия/семинары:	24	
Самостоятельная работа, всего:	38	
в том числе:		
Самоподготовка (самостоятельное изучение лекционного материала и материала учебников, подготовка к практическим занятиям, текущему контролю и т.д.)	38	
Контроль (подготовка к экзамену)	36	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	

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

4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости
			аудиторные учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся	
		всего	лекции	семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Направления и объекты стратегического анализа	8	1	2	5	Устный опрос, решение практических задач. Текущий срез №1 (контрольная работа 1).
2.	Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании.	8	1	2	5	
3.	Тема 3. Стратегический анализ конкуренции в отрасли.	10	1	4	5	
4.	Тема 4. Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных	10	1	4	5	Устный опрос, решение практических задач.

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости
			аудиторные учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся	
		всего	лекции	семинары, практические занятия		
	показателей (BSC).					Текущий срез №2 (контрольная работа 2)
5.	Тема 5. Разработка стратегии продукта.	12	2	4	6	
6.	Тема 6. Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний	12	2	4	6	Устный опрос, решение практических задач. Текущий срез №3 (контрольная работа 3).
7.	Тема 7. Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях.	12	2	4	6	
	Контроль	36				Экзамен
ИТОГО:		108	10	24	38	

4.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам)

Тема 1. Направления и объекты стратегического анализа.

Значение стратегического анализа факторов макросреды и микросреды. Спрос как основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия. Внутренняя микросреда: факторы и субъекты внутренней микросреды. Применяемые методы маркетинговых исследований. Метод кабинетных исследований. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.

Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании.

Методы комплексного анализа окружения и внутренней среды организации как инструментарий для разработки стратегических планов развития. Метод SWOT-анализа. Матрица возможностей и угроз. Метод анализа GAP. Метод анализа LOTS. Метод анализа PIMS. Метод анализа профиля объекта. Метод анализа Мак-Кинси 7S. Ситуационный подход к выбору методов стратегического анализа окружения и внутренней среды в решении практических задач управления развитием организации.

Тема 3. Стратегический анализ конкуренции в отрасли.

Анализ конкуренции по модели М. Портера. Пять сил модели М. Портера. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа. Анализ макроокружения

(политических/правовых, экономических, социокультурных, технологических и т.д.). Отраслевой и конкурентный анализ с учетом специфики бизнеса. Ключевые факторы в отраслевом анализе: основные экономические характеристики отрасли; формы и интенсивность конкуренции; причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде; анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли; самые сильные (слабые) конкуренты; вероятные шаги конкурентов; ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе; общая привлекательность отрасли и перспектива получения прибыли выше средней в отрасли. Зависимость эффективности конкурентной стратегии компании от эффективности защиты компании, от влияния пяти факторов конкуренции, возможностей компенсации конкурентного давления и способности к созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Движущие силы конкуренции. Анализ микроокружения как среды непосредственного окружения (исследование поставщиков, потребителей, рынка рабочей силы, финансового рынка, непосредственных конкурентов). Анализ привлекательности отрасли с применением матричной модели Артур Д. Литл.

Тема 4. Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных показателей (BSC).

Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) как основной финансовый индикатор. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)). Анализ отрасли: модель 5 сил М. Портера. Ключевые факторы успеха в отрасли. SWOT-анализ компании. Матрица Boston Consulting Group, матрица McKinsey. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).

Тема 5. Разработка стратегии продукта.

Особенности услуги в отличие от товара. Марка продукта (услуги). Бренд. Жизненный цикл продукта (услуги). Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка. Стратегия продукта (услуги) на отдельных фазах его жизненного цикла. Три уровня влияния жизненного цикла продукта (услуги) на стратегические решения предприятия. Первый уровень – уровень стратегии поведения предприятия. Второй уровень – решения по продукту (услуги). Третий уровень – решения по стратегии маркетинга. Стратегия создания нового продукта (услуги). Инноваторы и последователи. Подходы к созданию нового продукта (услуги). Направления обновления продукции (услуг): 1) создания новой услуги или модификации уже существующей; 2) улучшение качества (например, повышение надежности, улучшение вкуса и т.д.); 3) изменение стиля (изменения его внешнего оформления, методов обслуживания и т.п.); 4) существенные изменения в функциональных свойствах продукта или услуги (добавления новых потребительских качеств, а также замена одних на другие). Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

Тема 6. Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний.

Основы реализации стратегии. Главные задачи реализации стратегии. Реализация стратегии как преобразование стратегических планов в действия и результаты. Формализация стратегической информации. Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и

процедур. Понятие и составляющие элементы стратегической программы. Создание эффективной организации. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Создание конкурентных возможностей. Стратегический контроль.

Тема 7. Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях.

Стратегия и организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Выявление стратегически значимых видов деятельности. Аутсорсинг второстепенных видов деятельности предприятия. Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ. Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника. Координация деятельности подразделений. Сотрудничество с организациями-партнерами. Перспективные организационные структуры. Составляющие корпоративной культуры. Вклад культуры в реализацию стратегии. Опасность конфликта между стратегией и культурой. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии предприятия. Этика и культура. Внедрение этических норм. Повышение личного энтузиазма, поощрение творческих и инновационных предложений работников предприятия. Применение социально ответственного подхода к принятию корпоративных решений и создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации выбранной стратегии предприятия.

Практические занятия и семинары.

Тема 1. Направления и объекты стратегического анализа.

1. Применяемые методы маркетинговых исследований.
2. Метод кабинетных исследований.
3. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.

Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании.

1. Методы комплексного анализа окружения и внутренней среды организации как инструментарий для разработки стратегических планов развития.
2. Метод SWOT-анализа. Матрица возможностей и угроз. Метод анализа GAP. Метод анализа LOTS. Метод анализа PIMS. Метод анализа профиля объекта. Метод анализа Мак-Кинси 7S.
3. Ситуационный подход к выбору методов стратегического анализа окружения и внутренней среды в решении практических задач управления развитием организации.

Тема 3. Стратегический анализ конкуренции в отрасли.

1. Анализ макроокружения (политических/правовых, экономических, социокультурных, технологических и т.д.).
2. Отраслевой и конкурентный анализ с учетом специфики бизнеса.

3. Анализ микроокружения как среды непосредственного окружения (исследование поставщиков, потребителей, рынка рабочей силы, финансового рынка, непосредственных конкурентов).

4. Анализ привлекательности отрасли с применением матричной модели Артур Д. Литл.

Тема 4. Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных показателей (BSC).

1. Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) как основной финансовый индикатор.

2. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)).

Тема 5. Разработка стратегии продукта.

1. Направления обновления продукции (услуг).

2. Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

Тема 6. Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний.

1. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

2. Создание эффективной организации. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Создание конкурентных возможностей. Стратегический контроль.

Тема 7. Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях.

1. Выявление стратегически значимых видов деятельности.

2. Перспективные организационные структуры.

3. Повышение личного энтузиазма, поощрение творческих и инновационных предложений работников предприятия.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Содержание самостоятельной работы	Кол-во часов	Формы самостоятельной работы
Тема 1. Направления и объекты стратегического анализа	5	Самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы.
Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании.	5	Самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы. Подготовка к практическим работам
Тема 3. Стратегический анализ конкуренции в отрасли.	5	Самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы. Подготовка к практическим работам
Тема 4. Применение методов стратегического анализа при формировании в компании	5	Подготовка к практическим работам, самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной

системы сбалансированных показателей (BSC).		литературы.
Тема 5. Разработка стратегии продукта.	6	Подготовка к практическим работам, самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы.
Тема 6. Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний	6	Самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы.
Тема 7. Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях.	6	Самостоятельное освоение теоретического материала по отдельным вопросам, чтение и проработка дополнительной литературы. Подготовка к практическим работам

Основная часть самостоятельной работы должна включать самоподготовку студентов с использованием учебной литературы согласно списку литературы, приведенному в Рабочей программе по указанной дисциплине.

Студент должен самостоятельно освоить разделы, указанные в Рабочей программе для самостоятельной работы. Как правило, эти разделы включают в себя темы дисциплины, на которые в курсе читаемых лекций уделялось недостаточное внимание, либо эти разделы не включены в курс лекций, а должны осваиваться студентом самостоятельно. В разделы самостоятельной работы студентов также включаются наиболее сложные для понимания части дисциплины, требующие более детального и углубленного изучения и осмысления.

Студент должен найти в учебной литературе соответствующую тему, прочитать ее и попытаться изложить устно или письменно основные положения или идеи прочитанного раздела.

Далее студент должен составить сам письменно вопросы, отражающие основные положения разбираемой темы и устно (или письменно) ответить на них.

Во многих рекомендуемых учебных пособиях в конце каждого раздела имеются тесты или уже сформулированные вопросы, на которые студент должен самостоятельно ответить.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции и ее формулировка	Индикаторы достижения компетенции	Наименование оценочного средства
-------	---	--	-----------------------------------	----------------------------------

1.	Тема 1. Направления и объекты стратегического анализа	ПК-2: Способен проводить анализ инновационной деятельности предприятия в области информационных технологий и выполнять управленческие действия по результатам анализа.	ИПК-2.1: Способен анализировать современные инновационные инструменты и методы управления организацией, в том числе методы планирования деятельности, распределения поручений, контроля исполнения, принятия решений.	Устный опрос, решение практических задач Текущий срез №1 (контрольная работа 1).
2.	Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании.			
3.	Тема 3. Стратегический анализ конкуренции в отрасли.			
4.	Тема 4. Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных показателей (BSC).			Устный опрос, решение практических задач. Текущий срез №2 (контрольная работа 2).
5.	Тема 5. Разработка стратегии продукта.	ПК-6: Способен проводить научные исследования для выработки стратегических решений в области ИКТ на основе системы показателей эффективности информационных технологий и выполнять управленческие действия по результатам исследований.	ИПК-2.2: Способен самостоятельно анализировать финансовые и производственные показатели деятельности инновационной организации, используя современные средства ИКТ.	
6.	Тема 6. Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний			Устный опрос, решение практических задач. Текущий срез №3 (контрольная работа 3).
7.	Тема 7. Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях.		ИПК-2.3. Знает основы организационной диагностики инновационных предприятий в области ИКТ. ИПК-2.4. Применяет технологии реинжиниринга бизнес-процессов организации. ИПК-2.5. Способен выявлять потребности в инновациях ИТ. ИПК-2.6. Способен презентовать и продвигать инновации ИТ заинтересованным лицам. ИПК-2.7. Осуществляет анализ и оценивание инновации ИТ. ИПК-6.1: Умеет проводить исследования управлением финансами организации посредством ИТ и давать оценку	

			эффективности применения средств ИКТ в мониторинге финансовой деятельности организации. ИПК-6.2: Анализирует эффективность ИТ. ИПК-6.3: Формирует систему показателей оценки эффективности ИТ. ИПК-6.4: Проводит презентации для топ-менеджеров в области бизнес-аналитики.	
--	--	--	--	--

2а) Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Устный опрос	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определённой учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Перечень вопросов для обсуждения
2.	Решение практических задач	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Практические ситуации по теме семинара
3.	Контрольная работа	Письменная работа, состоящая из нескольких вопросов.	Список вопросов для контрольной работы

2б) Описание шкал оценивания

Общий критерий оценки контрольной работы	A (90-100%)	Работа (письменный ответ) полностью отвечает целям/задачам обучения по данному курсу
	B (82-89%)	Работа (письменный ответ) в основном отвечает целям/задачам обучения по данному курсу
	C (75-81%)	Работа (письменный ответ) отвечает отдельным целям/задачам обучения по данному курсу, однако имеет серьезные недостатки в отношении остальных целей/задач
	D (67-74%)	Работа (письменный ответ) не отвечает большинству или всем целям/задачам обучения по данному курсу
	E (60-66%)	Работа (письменный ответ) совершенно не соответствует/противоречит целям данного курса; и/или не достигла их

Устный ответ	A (90-100%)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ
	B (82-89%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна
	C (75-81%)	Удовлетворительные построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала
	D (67-74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен
	E (60-66%)	Логика крайне слабая, отсутствует или неадекватна выбранной теме
Решение практических задач	A (90-100%)	Обучающийся решил задачу верно, без логических и арифметических ошибок, ответ обосновал и исчерпывающе аргументировал
	B (82-89%)	Обучающийся решил задачу, однако допустил некоторые арифметические ошибки, ответ обосновал
	C (75-81%)	Обучающийся решил задачу, однако допустил некоторые логические и арифметические ошибки, ответ недостаточно обоснован
	D (67-74%)	Обучающийся решил задачу неверно, допустил серьезные логические и арифметические ошибки, ответ попытался обосновать
	E (60-66%)	Обучающийся задачу не решил
Работа на занятиях	A (90-100%)	На занятиях оцениваются индивидуальные устные ответы на вопросы у доски или с места и письменные опросы. Точные, логичные ответы, быстрое и безошибочное выполнение заданий. Активен.
	B (82-89%)	Хорошо формулирует свои мысли, достаточно быстро и правильно выполняет текущие задания. Активен.
	C (75-81%)	То же, что и предыдущем пункте, только не столь безошибочно и не так быстро. Недостаточно инициативен.
	D (67-74%)	В ответах на вопросы допускает ошибки. Задания выполняет с ошибками. На занятиях неактивен.
	E (60-67%)	В ответах на вопросы допускает грубые ошибки. Несвязно излагает свои мысли. Пассивен на занятиях.
Общие умения	A (90-100%)	В ответах на вопросы допускает грубые ошибки либо отказывается от ответа. Пассивен на занятиях либо пропускает их.
	B (82-89%)	Проявлено владение достаточно широким спектром соответствующих умений
	C (75-81%)	Проявлено владение удовлетворительным спектром соответствующих умений
	D (67-74%)	Использованы отдельные общие умения, они применяются слабо или неадекватно
	E (60-67%)	Работа показывает недостаточную компетентность в области общих умений, крайне слабая работа на занятиях

3) Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков в ходе проведения промежуточной аттестации

Типовые теоретические вопросы для самоконтроля

8. Какие принципы теории глобального менеджмента являются базовыми?

9. Какие пять основных сфер управления фирменным бизнесом охватывает международный менеджмент?

10. Особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах?

11. Три основных направления целевой ориентации фирмы?

12. На какие пять этапов Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса?

13. Назовите характерные черты современного бизнеса?

14. Какую главную цель преследует международный бизнес?

15. Что подразумевает под собой¹ такое экономическое понятие, как «Эра концессий»?

16. Опишите поэтапно (4 этапа) процесс стратегического планирования международной фирмы?

17. Назовите наиболее часто встречаемые источники внутренних противоречий фирмы?

18. Какие пять областей охватывает анализ факторов стратегического планирования международной фирмы?

19. Какова характеристика финансовых ресурсов?

20. Охарактеризуйте основные тенденции и концепции управления персоналом.

21. Назовите этапы стратегического управления персоналом.

22. В чем заключается роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом?

23. Как осуществляется подготовка управленческого персонала за рубежом?

24. Аттестация управленческого персонала и планирование деловой карьеры руководителя.

25. На какие две группы делятся факторы адаптации?

26. Основные факторы адаптации иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране?

27. Каковы особенности системы организационно-правовых форм бизнеса в России и за рубежом?

28. Что представляют собой международные инвестиции?

29. Схематично изобразите простую и косвенную формы инвестиционного процесса.

30. Кто является основными участниками инвестиционного процесса?

Текущий контроль знаний по дисциплине

Текущий срез №1

Вопросы для подготовки к контрольным срезам:

1. Значение стратегического анализа факторов макросреды и микросреды.
2. Спрос как основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия.
3. Внутренняя микросреда: факторы и субъекты внутренней микросреды.
4. Применяемые методы маркетинговых исследований. Метод кабинетных исследований.
5. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.
6. Методы комплексного анализа окружения и внутренней среды организации как инструментарий для разработки стратегических планов развития.
7. Метод SWOT-анализа.
8. Матрица возможностей и угроз.
9. Метод анализа GAP.
10. Метод анализа LOTS.
11. Метод анализа PIMS.
12. Метод анализа профиля объекта. Метод анализа Мак-Кинси 7S.
13. Ситуационный подход к выбору методов стратегического анализа окружения и внутренней среды в решении практических задач управления развитием организации.
14. Анализ конкуренции по модели М. Портера.
15. Пять сил модели М. Портера.
16. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа.
17. Анализ макроокружения (политических/правовых, экономических, социокультурных, технологических и т.д.).
18. Отраслевой и конкурентный анализ с учетом специфики бизнеса.
19. Ключевые факторы в отраслевом анализе.
20. Зависимость эффективности конкурентной стратегии компании от эффективности защиты компании, от влияния пяти факторов конкуренции, возможностей компенсации конкурентного давления и способности к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.
21. Движущие силы конкуренции.
22. Анализ микроокружения как среды непосредственного окружения (исследование поставщиков, потребителей, рынка рабочей силы, финансового рынка, непосредственных конкурентов).
23. Анализ привлекательности отрасли с применением матричной модели Артур Д. Литл.

Контрольная работа 1. Темы: «Направления и объекты стратегического

анализа», «Стратегический анализ внутренней среды компании», «Стратегический анализ конкуренции в отрасли».

Задание 1. Дайте ответы на вопросы:

1. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим управлением?
2. Существуют ли временные рамки стратегического планирования?
3. Почему необходимо осуществлять стратегическое планирование?
4. Зависит ли значимость стратегического планирования от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации?
6. В чем состоит сущность стратегического планирования по И.Ансоффу?

Задание 2. Каков уровень стратегии для следующих мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Задание 3. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

Задание 4. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Задание 4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

Задание 5. Дайте ответы на вопросы:

1. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?
2. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
3. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?
4. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?
5. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?
6. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Оценка по выполнению контрольной работы производится в соответствии с таблицей.

Оценка	Оценка/ Процент	Описание критериев оценки
Отлично	A (90-100%)	Получены полные ответы на теоретические вопросы.
Хорошо	B (82-89%)	Получены ответы на теоретические вопросы, однако имеются неточности в терминах.
	C (75-81%)	Получены ответы на 71...75% теоретических вопросов
Удовлетворительно	D (67-74%)	Получены ответы на 61...70% теоретических вопросов.
	E (60-67%)	Получены ответы на 50...60 % теоретических вопросов.

Текущий срез №2

Вопросы для подготовки к контрольному срезу:

1. Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) как основной финансовый индикатор.
2. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)).
3. Матрица Boston Consulting Group, матрица McKinsey.
4. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).
5. Особенности услуги в отличие от товара.
6. Марка продукта (услуги). Бренд.
7. Жизненный цикл продукта (услуги). Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка.
8. Стратегия продукта (услуги) на отдельных фазах его жизненного цикла.
9. Три уровня влияния жизненного цикла продукта (услуги) на стратегические решения предприятия.
10. Стратегия создания нового продукта (услуги). Инноваторы и последователи.
11. Подходы к созданию нового продукта (услуги).
12. Направления обновления продукции (услуг).

13. Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

Контрольная работа 2. Темы: «Применение методов стратегического анализа при формировании в компании системы сбалансированных показателей (BSC)», «Разработка стратегии продукта».

Задание 1. На основании данных табл. Дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

Характеристики	Значение характеристик по подразделениям			
	1	2	3	4
Качество товара	Хорошо	Удовлетворительно		
Репутация	Хорошо	Скорее хорошо	Отлично	Очень плохо
Производственные возможности	Плохо	Отлично	Не вполне удовлетвори-	Удов- нительно
Технологические новинки	Отлично	Очень Плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	Отлично	Не Вполне удовлетво- рительно	Отлично	Удовлетво- рительно
Маркетинг	Отлично	Не Вполне удовлет- ворительно	Отлично	Удов- летвори- тельно
Финансовое положение	Удовлет- ворительно	Отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	Удовлет- ворительно	Отлично	Скорее Плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	Удовлет- ворительно	Скорее Хорошо	Отлично	Очень плохо

Задание 2. На основании данных веса, приведенных в таблице, и с использованием таблицы к заданию 1 дайте взвешенную оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

Шкала оценок

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовлетво- рительно	Удовлетво- рительно	Не вполне удовлетво- рительно	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения, баллов									

Задание 3. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях

экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

Задание 4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Что делать фирме в этой ситуации?

Задание 5. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

Оценка по выполнению контрольной работы производится в соответствии с таблицей.

Оценка	Оценка/ Процент	Описание критериев оценки
Отлично	A (90-100%)	Получены полные ответы на теоретические вопросы.
Хорошо	B (82-89%)	Получены ответы на теоретические вопросы, однако имеются неточности в терминах.
	C (75-81%)	Получены ответы на 71...75% теоретических вопросов
Удовлетворительно	D (67-74%)	Получены ответы на 61...70% теоретических вопросов.
	E (60-67%)	Получены ответы на 50...60 % теоретических вопросов.

Текущий срез №3

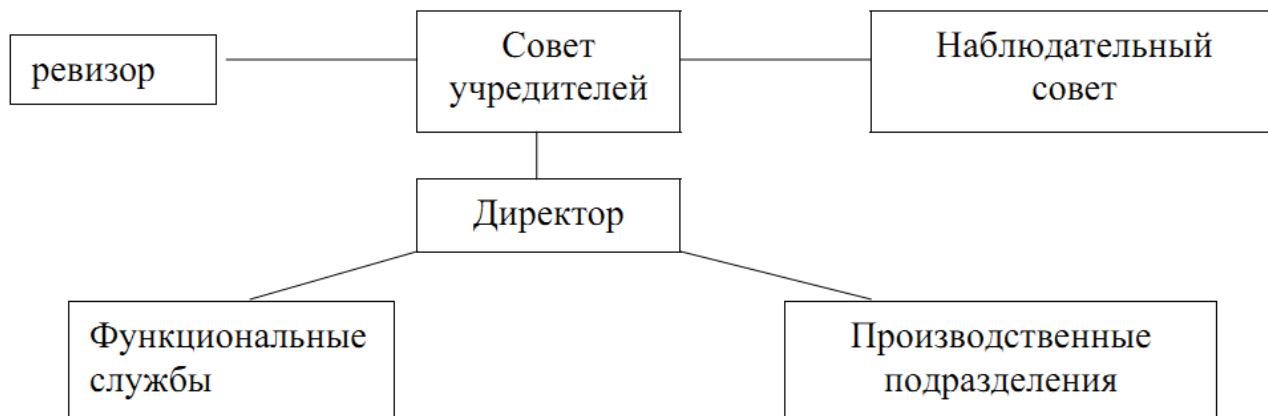
Вопросы для подготовки к контрольному срезу:

1. Главные задачи реализации стратегии.
2. Реализация стратегии как преобразование стратегических планов в действия и результаты.
3. Формализация стратегической информации.
4. Процедуры увязки бюджетов со стратегией.
5. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.
6. Понятие и составляющие элементы стратегической программы.
7. Создание эффективной организации.
8. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции.
9. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений.
10. Создание конкурентных возможностей.

11. Стратегический контроль.
12. Стратегия и организационная структура.
13. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
14. Выявление стратегически значимых видов деятельности.
15. Аутсорсинг второстепенных видов деятельности предприятия.
16. Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ. Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры.
17. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника. Координация деятельности подразделений.
18. Сотрудничество с организациями-партнерами.
19. Перспективные организационные структуры.
20. Составляющие корпоративной культуры. Вклад культуры в реализацию стратегии. Опасность конфликта между стратегией и культурой.
21. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии предприятия.
22. Этика и культура. Внедрение этических норм.
23. Повышение личного энтузиазма, поощрение творческих и инновационных предложений работников предприятия.
24. Применение социально ответственного подхода к принятию корпоративных решений и создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации выбранной стратегии предприятия.

Контрольная работа 3. Темы: «Организация и механизм реализации стратегий в деятельности международных компаний», «Организационная структура и культура менеджмента в международных компаниях».

Задание 1. Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующая:



Задание 2. Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать

определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру и почему?

Задание 3. Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2009, тыс.руб.	Объем продаж конк9, тыс.руб.	Доля рынка в 2009 г., %	
	2008 г.	2009 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции.
3. Долю продукции в общем объеме продаж.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Оценка по выполнению контрольной работы производится в соответствии с таблицей.

Оценка	Оценка/ Процент	Описание критериев оценки
Отлично	A (90-100%)	Получены полные ответы на теоретические и практические вопросы.
Хорошо	B (82-89%)	Получены ответы на теоретические и практические вопросы, однако имеются неточности в терминах.
	C (75-81%)	Получены ответы на 71...75% теоретических и практических вопросов
Удовлетворительно	D (67-74%)	Получены ответы на 61...70% теоретических и практических вопросов.
	E (60-67%)	Получены ответы на 50...60 % теоретических и практических вопросов.

Контрольные вопросы для подготовки к экзамену:

1. Значение стратегического анализа факторов макросреды и микросреды.
2. Спрос как основной объект постоянного наблюдения, детального изучения и воздействия.
3. Внутренняя микросреда: факторы и субъекты внутренней микросреды.
4. Применяемые методы маркетинговых исследований. Метод кабинетных исследований.
5. Анализ внутренней среды: потенциал компании, ценностная цепочка, ABC и GAP.
6. Методы комплексного анализа окружения и внутренней среды организации как инструментарий для разработки стратегических планов развития.
7. Метод SWOT-анализа.
8. Матрица возможностей и угроз.
9. Метод анализа GAP.
10. Метод анализа LOTS.
11. Метод анализа PIMS.
12. Метод анализа профиля объекта. Метод анализа Мак-Кинси 7S.
13. Ситуационный подход к выбору методов стратегического анализа окружения и внутренней среды в решении практических задач управления развитием организации.
14. Анализ конкуренции по модели М. Портера.
15. Пять сил модели М. Портера.
16. Анализ портфеля продуктов/бизнесов компании с применением матричной модели И. Ансоффа.
17. Анализ макроокружения (политических/правовых, экономических, социокультурных, технологических и т.д.).
18. Отраслевой и конкурентный анализ с учетом специфики бизнеса.
19. Ключевые факторы в отраслевом анализе.
20. Зависимость эффективности конкурентной стратегии компании от эффективности защиты компании, от влияния пяти факторов конкуренции,

возможностей компенсации конкурентного давления и способности к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

21. Движущие силы конкуренции.

22. Анализ микроокружения как среды непосредственного окружения (исследование поставщиков, потребителей, рынка рабочей силы, финансового рынка, непосредственных конкурентов).

23. Анализ привлекательности отрасли с применением матричной модели Артур Д. Литл.

24. Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) как основной финансовый индикатор.

25. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard (BSC)).

26. Матрица Boston Consulting Group, матрица McKinsey.

27. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).

28. Особенности услуги в отличие от товара.

29. Марка продукта (услуги). Бренд.

30. Жизненный цикл продукта (услуги). Фазы жизненного цикла: выход на рынок; рост; зрелость; уход с рынка.

31. Стратегия продукта (услуги) на отдельных фазах его жизненного цикла.

32. Три уровня влияния жизненного цикла продукта (услуги) на стратегические решения предприятия.

33. Стратегия создания нового продукта (услуги). Инноваторы и последователи.

34. Подходы к созданию нового продукта (услуги).

35. Направления обновления продукции (услуг).

36. Этапы и шаги создания нового продукта (услуги).

25. Главные задачи реализации стратегии.

26. Реализация стратегии как преобразование стратегических планов в действия и результаты.

27. Формализация стратегической информации.

28. Процедуры увязки бюджетов со стратегией.

29. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

30. Понятие и составляющие элементы стратегической программы.

31. Создание эффективной организации.

32. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции.

33. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений.

34. Создание конкурентных возможностей.

35. Стратегический контроль.

36. Стратегия и организационная структура.

37. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

38. Выявление стратегически значимых видов деятельности.

39. Аутсорсинг второстепенных видов деятельности предприятия.

40. Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ. Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры.

41. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника. Координация деятельности подразделений.

42. Сотрудничество с организациями-партнерами.

43. Перспективные организационные структуры.

44. Составляющие корпоративной культуры. Вклад культуры в реализацию стратегии. Опасность конфликта между стратегией и культурой.

45. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии предприятия.

46. Этика и культура. Внедрение этических норм.

47. Повышение личного энтузиазма, поощрение творческих и инновационных предложений работников предприятия.

48. Применение социально ответственного подхода к принятию корпоративных решений и создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации выбранной стратегии предприятия.

б) критерии оценивания компетенций (результатов)

Максимальная оценка 100%, в том числе:

- ответ на вопрос № 1 – от 0% до 50%;

- ответ на вопрос № 2 – от 0% до 50%.

в) описание шкалы оценивания

шкала оценки:

Оценка по пятибалльной шкале	Рейтинговая оценка, %	Европейская оценка
«Отлично» (5)	90-100 %	A
«Хорошо» (4)	82-89 %	B
	75-81 %	C
«Удовлетворительно» (3)	67-74 %	D
	60-66 %	E
«Неудовлетворительно» (2)	Менее 60 %	F

4) Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Виды работы	Индикаторы компетенций, проверяемые в процессе выполнения данного вида работы	Доля вида работы в итоговой оценке
Контрольная работа №1 – промежуточная аттестация № 1	Тема 1-7. Самостоятельное изучение отдельных разделов курса, повторение лекционного материала и материала учебников, подготовка к семинару и дискуссии (ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.3, ИПК-2.4, ИПК-2.5, ИПК-2.6, ИПК-2.7, ИПК-6.1, ИПК-	от 0% до 25%
Контрольная работа №2 –промежуточная аттестация № 2		от 0% до 25%

Контрольная работа №3 – промежуточная аттестация № 3	6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4).	от 0% до 25%
Работа на семинарах	Ответы на вопросы преподавателя по теме семинара, выполнение домашних заданий, основанных на лекционном материале.	от 0% до 25%
Итог (Экзамен)	Итоговым результатом по курсу считается оценка, полученная студентом на экзамене. Ответ студента оценивается в % с учетом шкалы соответствия рейтинговых оценок пятибалльным и европейским оценкам.	от 0% до 100%
Экзамен	Ответы по экзаменационным билетам.	от 0% до 100%

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 356 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1021445. - ISBN 978-5-16-015270-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021445>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>
3. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/952274>.

б) Дополнительная литература:

1. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В. Караваева, А.Н. Быстрова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005513-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067608>
2. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры / В.А. Агафонов. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 276 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/780513>.
3. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/884225>.
4. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента : монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с. - ISBN 978-5-394-03756-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091550>

5. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: Справочное пособие / Ковени М. - М.:Альпина Паблишер, 2016. – 232 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003096>.

6. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – Москва : Юнити, 2015. – 623 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>

в) Интернет-ресурс, базы данных:

1. Система федеральных образовательных порталов. Информационно-коммуникационные технологии в образовании. <http://www.ict.edu.ru/lib/>.

2. Интернет университет информационных технологий. <http://www.intuit.ru/>.

3. Система федеральных образовательных порталов. Информационно-коммуникационные технологии в образовании. <http://www.ict.edu.ru/lib/>.

4. Российская национальная библиотека (РНБ). www.hbl-russia.ru.

5. Российская государственная библиотека (РГБ). <http://www.rsl.ru>.

6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>.

7. ЭБС «Znanium.com» <http://znanium.com>.

8. ЭБС «Юрайт» <https://biblio-online.ru>.

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (<i>перечисление понятий</i>) и др.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (<i>указать текст из источника и др.</i>). Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Контрольная работа / индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.
Подготовка к	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на

экзамену	конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.
----------	--

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

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) операционная система Windows;
- 2) пакет Microsoft Office;
- 3) антивирус Nod32;
- 4) справочная правовая система КонсультантПлюс
- 5) антивирус Nod32; архиватор 7z., Ramus Educational, Aris Express, Bizagi Process Modeller

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий всех видов, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Технические средства обучения:

компьютер преподавательский – 1 шт

LCD экран для демонстрации презентаций – 1 шт

Специализированная мебель:

Доска-1шт

Стол преподавателя-1шт.

Стол студенческий двухместный-12 шт.

Стул преподавателя – 1 шт.

Стулья студенческие -24 шт.

11. Иные сведения и материалы

12. Лист регистрации внесенных изменений