

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

Департамент менеджмента

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»,
направленность программы магистратуры
«Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке)

Москва 2020

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

Департамент менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заместитель Генерального
Директора по науке и развития
АО ГОЗНАК

_____ Курятников А.Б.
«26» мая 2020 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ М.А. Эскиндаров
«03» июня 2020 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»,
направленность программы магистратуры:
«Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке)

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
(протокол № 49 от 26.05.2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента
(протокол № 16 от 10.03.2020 г.)*

Москва 2020

УДК 339.133.017(073)

ББК 65.291.31я73

T65

Рецензент: А.Ю. Обыденков, к.ф.-м.н., доцент Департамента менеджмента.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова – рабочая программа дисциплины «Международный стратегический менеджмент» предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке). – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2020. – 50 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© А.В. Трачук, Н.В. Линдер,, М.О.
Кузнецова 2020

© Финансовый университет, 2020

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	37
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	43
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	43
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	44
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	49
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	49

1. Наименование дисциплины

Международный 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 ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компаний	<p>1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы.</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной компании.</p> <p>3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p>	<p>Знать: методы стратегического анализа.</p> <p>Уметь: эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов.</p> <p>Знать: методы разработки системы сбалансированных показателей.</p> <p>Уметь: внедрять систему сбалансированных показателей в деятельность конкретной компании.</p> <p>Знать: отличие метрик результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p> <p>Уметь: разрабатывать метрики результативности компании с учетом этапа жизненного цикла компании.</p>
ДКН-4	Способность формировать стратегии выхода компании на международные рынки	<p>1. Выявляет и формулирует стратегические причины выхода компании на международные рынки.</p> <p>2. Демонстрирует владение способами выхода на международные рынки.</p>	<p>Знать: основные стратегические причины выхода компаний на международные рынки.</p> <p>Уметь: формулировать основные стратегические причины выхода конкретных компаний на международные рынки.</p> <p>Знать: основные способы выхода на международные рынки.</p> <p>Уметь: применять на практике способы выхода на международные рынки.</p>

¹Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		3. Выбирает стратегию выхода компании на международные рынки с учетом анализа влияющих на нее факторов и барьеров.	<p>Знать: классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности.</p> <p>Уметь: эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений по выходу компании на международные рынки.</p>
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	<p>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</p> <p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</p>	<p>Знать: методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p>Уметь: применять на практике методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p>Знать: инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</p> <p>Уметь: анализировать сложные и динамично развивающиеся процессы.</p> <p>Знать: методы анализа финансово-экономического состояния организаций.</p> <p>Уметь: работать с материалами статистической отчетности, аналитических данных и интернет-информации компаний, реализуемых моделей бизнеса, выполняемых ими стратегических планов, проектов и программ.</p> <p>Знать: интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями</p> <p>Уметь: проводить комплексный сценарно-стратегический анализ с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике</p>
ПКН-6	Способность	1. Организует реализацию	Знать: особенности проектов по

	<p>управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>стратегическим изменениям.</p> <p>Уметь: организовывать реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>Знать: особенности формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Уметь: формировать метрики результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Знать: особенности преодоления сопротивлений изменениям.</p> <p>Уметь: применять навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>Знать: основные понятия, базовые модели, методы и инструменты стратегического анализа, стратегического выбора и трансформации стратегии в действия.</p> <p>Уметь: анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента.</p>
УК-6	<p>Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p>2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</p>	<p>Знать: основные инструменты планирования проекта.</p> <p>Уметь: формировать иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p>Знать: особенности управления проектами.</p> <p>Уметь: осуществлять руководство исполнителями проекта, применять инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Международный стратегический менеджмент» относится к модулю направленности программы магистратуры «Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке) направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е./144	144
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>32</i>	<i>32</i>
<i>Лекции</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>24</i>	<i>24</i>
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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. Формирование корпоративных стратегий многонациональных компаний

Основное содержание международного стратегического менеджмента
Стратегический менеджмент в МНК . Последовательность формирования стратегий МНК. Конвергенция управленческой практики. Логика стратегического анализа. Позиционирование. Ресурсный подход. Анализ внешней среды международного бизнеса. Анализ отрасли и конкуренции. Анализ ресурсов и способностей фирмы

Корпоративная стратегия. Содержание корпоративной стратегии. Продуктовый охват. Отраслевая диверсификация компании. Вертикальный охват. Географический охват. Выбор зарубежной стратегической области бизнеса. Корпоративный центр и стратегические бизнес-единицы. Мультидивизиональная структура компании. Задачи корпоративного центра. Стратегические роли корпоративного центра. Преимущество родства.

Тема 2. Конкурентные стратегии корпоративных бизнес-единиц

Бизнес-стратегии международных компаний. Содержание бизнес-стратегии. Выявление и развитие ключевых компетенций МНК. Оптимизация размещения. Тенденции глобализации отраслей. Конкуренция в мультилокальных и глобальных отраслях. Драйверы глобализации отраслей. Типологии стратегических альтернатив МНК. Модель международных стратегий М. Портера. Модель «глобальная интеграция — учет национальных условий». Процесс формирования и реализации стратегии МНК. Формулировка и реализация стратегии. Функциональные стратегии

Тема 3. Организационный дизайн многонациональных корпораций

Компоненты организационного дизайна МНК. Современные организационные структуры МНК. Вертикальная дифференциация. Организационные структуры, разделяющие национальные и международные операции.

Глобальные организационные структуры монопродуктовых МНК. Глобальные организационные структуры диверсифицированных МНК. Эволюция организационных структур МНК. Организационная структура подразделений МНК внутри крупной национальной экономики. Контроль над деятельностью зарубежных подразделений МНК. Объекты внутрифирменного контроля. Необходимость координации и интеграции подразделений МНК. Внутренний бенчмаркинг

Развитие международной корпоративной культуры. Организационная культура корпорации. Кросскультурный менеджмент. Формирование международных коллективов. Особенности МНК, влияющие на формирование персонал-микса. Взаимодействие зарубежных и местных менеджеров

Тема 4. Стратегии дочерних предприятий многонациональных корпораций

Факторы, влияющие на стратегические и функциональные роли дочерних предприятий МНК. Стратегические решения корпоративного центра и дочерних предприятий. Факторы, определяющие роль зарубежного дочернего предприятия. Роли зарубежных дочерних предприятий МНК. Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК.

Роли дочерних предприятий мультилокальных и репликационных МНК. Роли дочерних предприятий в глобальных и транснациональных МНК. Эволюция роли дочернего предприятия. Стратегическая значимость дочерних предприятий МНК. Стратегические аспекты управления портфелем дочерних предприятий. Расширение портфеля дочерних предприятий за счет приобретений.

Расширение портфеля дочерних предприятий в результате осуществления новых проектов. Интеграция дочерних предприятий МНК. Управление взаимосвязанными дочерними предприятиями.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	занятия в интерактивных формах *		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Тема 1. Формирование корпоративных стратегий многонациональных компаний	36	8	2	6	4	28	Дискуссия, тестирование
2.	Тема 2. Конкурентные стратегии корпоративных бизнес-единиц	36	8	2	6	4	28	Дискуссия, разбор кейса
3.	Тема 3. Организационный дизайн многонациональных корпораций	36	8	2	6	4	28	Дискуссия, разбор кейса
4.	Тема 4. Стратегии дочерних предприятий многонациональных корпораций	36	8	2	6	4	28	Дискуссия, разбор кейса
	В целом по дисциплине	144	32	8	24	16	112	Согласно учебному плану: ДТЗ
	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. Формирование корпоративных стратегий многонациональных компаний	<p>Основное содержание международного стратегического менеджмента Стратегический менеджмент в МНК. Последовательность формирования стратегий МНК. Конвергенция управленческой практики. Логика стратегического анализа. Позиционирование. Ресурсный подход. Анализ внешней среды международного бизнеса. Анализ отрасли и конкуренции. Анализ ресурсов и способностей фирмы</p> <p>Корпоративная стратегия. Содержание корпоративной стратегии. Продуктовый охват. Отраслевая диверсификация компании. Вертикальный охват. Географический охват. Выбор зарубежной стратегической области бизнеса. Корпоративный центр и стратегические бизнес-единицы. Мультидивизиональная структура компании. Задачи корпоративного центра. Стратегические роли корпоративного центра. Преимущество родства.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи
Тема 2. Конкурентные стратегии корпоративных бизнес-единиц	<p>Бизнес-стратегии международных компаний. Содержание бизнес-стратегии. Выявление и развитие ключевых компетенций МНК. Оптимизация размещения. Тенденции глобализации отраслей. Конкуренция в мультилокальных и глобальных отраслях. Драйверы глобализации отраслей. Типологии стратегических альтернатив МНК. Модель международных стратегий М. Портера. Модель «глобальная интеграция — учет национальных условий». Процесс формирования и реализации стратегии МНК. Формулировка и реализация стратегии. Функциональные стратегии</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	Решение кейса. ситуационные задачи
Тема 3. Организационный дизайн многонациональных	Компоненты организационного дизайна МНК. Современные организационные структуры МНК. Вертикальная дифференциация. Организационные структуры, разделяющие	Деловая игра, ситуационные задачи

<p>корпораций</p>	<p>национальные и международные операции. Глобальные организационные структуры монопродуктовых МНК. Глобальные организационные структуры диверсифицированных МНК. Эволюция организационных структур МНК. Организационная структура подразделений МНК внутри крупной национальной экономики. Контроль над деятельностью зарубежных подразделений МНК. Объекты внутрифирменного контроля. Необходимость координации и интеграции подразделений МНК . Внутренний бенчмаркинг Развитие международной корпоративной культуры. Организационная культура корпорации. Кросскультурный менеджмент. Формирование международных коллективов. Особенности МНК, влияющие на формирование персонал-микса. Взаимодействие зарубежных и местных менеджеров Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	
<p>Тема 4. Стратегии дочерних предприятий многонациональных корпораций</p>	<p>Факторы, влияющие на стратегические и функциональные роли дочерних предприятий МНК. Стратегические решения корпоративного центра и дочерних предприятий. Факторы, определяющие роль зарубежного дочернего предприятия. Роли зарубежных дочерних предприятий МНК. Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК. Роли дочерних предприятий мультилокальных и репликационных МНК. Роли дочерних предприятий в глобальных и транснациональных МНК. Эволюция роли дочернего предприятия. Стратегическая значимость дочерних предприятий МНК. Стратегические аспекты управления портфелем дочерних предприятий. Расширение портфеля дочерних предприятий за счет приобретений. Расширение портфеля дочерних предприятий в результате осуществления новых проектов. Интеграция дочерних предприятий МНК. Управление взаимосвязанными дочерними предприятиями. Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>Деловая игра, ситуационные задачи</p>

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<p>Тема 1. Формирование корпоративных стратегий многонациональных компаний</p>	<p>Основное содержание международного менеджмента менеджмент в МНК. Последовательность формирования стратегий МНК. Конвергенция управленческой практики. Логика стратегического анализа. Позиционирование. Ресурсный подход. Анализ внешней среды международного бизнеса. Анализ отрасли и конкуренции. Анализ ресурсов и способностей фирмы</p> <p>Корпоративная стратегия. Содержание корпоративной стратегии. Продуктовый охват. Отраслевая диверсификация компании. Вертикальный охват. Географический охват. Выбор зарубежной стратегической области бизнеса. Корпоративный центр и стратегические бизнес-единицы. Мультидивизиональная структура компании. Задачи корпоративного центра. Стратегические роли корпоративного центра. Преимущество родства.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<p>Тема 2. Конкурентные стратегии корпоративных бизнес-единиц</p>	<p>Бизнес-стратегии международных компаний. Содержание бизнес-стратегии. Выявление и развитие ключевых компетенций МНК. Оптимизация размещения. Тенденции глобализации отраслей. Конкуренция в мультилокальных и глобальных отраслях. Драйверы глобализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и

	<p>отраслей. Типологии стратегических альтернатив МНК. Модель международных стратегий М. Портера. Модель «глобальная интеграция — учет национальных условий». Процесс формирования и реализации стратегии МНК. Формулировка и реализация стратегии. Функциональные стратегии</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
<p>Тема 3. Организационный дизайн многонациональных корпораций</p>	<p>Компоненты организационного дизайна МНК. Современные организационные структуры МНК. Вертикальная дифференциация. Организационные структуры, разделяющие национальные и международные операции.</p> <p>Глобальные организационные структуры монопродуктовых МНК. Глобальные организационные структуры диверсифицированных МНК. Эволюция организационных структур МНК. Организационная структура подразделений МНК внутри крупной национальной экономики. Контроль над деятельностью зарубежных подразделений МНК. Объекты внутрифирменного контроля. Необходимость координации и интеграции подразделений МНК . Внутренний бенчмаркинг</p> <p>Развитие международной корпоративной культуры. Организационная культура корпорации. Кросскультурный менеджмент. Формирование международных коллективов. Особенности МНК, влияющие на формирование персонал-микса. Взаимодействие зарубежных и местных менеджеров</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;</p> <p>- подготовка к опросу по темам лекции;</p> <p>- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;</p> <p>- подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
<p>Тема 4. Стратегии дочерних предприятий многонациональных корпораций</p>	<p>Факторы, влияющие на стратегические и функциональные роли дочерних предприятий МНК. Стратегические решения корпоративного центра и дочерних предприятий. Факторы,</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- составление плана и тезисов ответов на</p>

	<p>определяющие роль зарубежного дочернего предприятия. Роли зарубежных дочерних предприятий МНК. Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК.</p> <p>Роли дочерних предприятий мультилокальных и репликационных МНК. Роли дочерних предприятий в глобальных и транснациональных МНК. Эволюция роли дочернего предприятия. Стратегическая значимость дочерних предприятий МНК. Стратегические аспекты управления портфелем дочерних предприятий. Расширение портфеля дочерних предприятий за счет приобретений.</p> <p>Расширение портфеля дочерних предприятий в результате осуществления новых проектов. Интеграция дочерних предприятий МНК. Управление взаимосвязанными дочерними предприятиями.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>контрольные вопросы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
--	--	--

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

Примерные вопросы промежуточного тестирования

1. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа: а) и б) неверны;
- г) оба ответа: а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «стратегические изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

7. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;

- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

8. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

9. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

10. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

11. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;

в) на стадии «аристократизм»;

г) на стадии «давай-давай»)?

12. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;

б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;

в) оба ответа а) и б) неверны?

13. Сущность метода *OCAI* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;

б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;

в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

14. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

а) только через «инструкции»;

б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

15. Ключевыми элементами метода *OCAI* являются:

а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;

б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;

в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

16. Особенности обучающегося подхода:

- а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;
- б) использование метода *OCAI*;
- в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;
- г) все перечисленные ответы верны.

17. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

- а) корреляционно-регрессионного анализа;
- б) метода балльной оценки;
- в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);
- г) правильного ответа вообще нет.

18. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

- а) по альтернативам «теперь»;
- б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;
- в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

Практические задания

Задание № 1.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений.
2. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет

Кондитерское объединение «Любимый Край»

История компании

Кондитерское объединение «Любимый Край» создано в 1999 году и является крупнейшим предприятием на Северо-Западе России, специализирующимся на производстве печенья и пряников.

«Любимый Край» — лидер российского рынка овсяного печенья. Бренд «Посиделкино» – марка №1 овсяного печенья в России как по знанию, так по потреблению и покупке (по данным исследования компании «TNS-Россия», декабрь 2018 г.).

В сегменте пряников кондитерская фабрика «Любимый Край» входит в десятку лидеров-производителей.

Компания производит и продает печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино» и «Оранжевое солнце». Продукция «Любимого Края» неоднократно получала звание «Лауреата» федерального конкурса «100 лучших товаров России».

1999 г.	Год основания компании «Любимый Край».
2000 г.	Запуск производства на фабрике в городе Отрадное Ленинградской области. Первая отгрузка продукции клиентам.
2001 г.	Вывод на рынок торговой марки «Посиделкино». Создан отдел региональных продаж. Подписан первый экспортный контракт. Открыто представительство компании в Москве.
2003 г.	Вывод на рынок торговой марки «Штучки».
2005 г.	Компания вышла на выпуск 1000 тонн продукции в месяц.
2009 г.	Ввод в эксплуатацию линии глазировки печенья и пряников шоколадной глазурью, а также линии по производству продукции с начинкой. Рекламная кампания марки «Штучки».
2010 г.	Год отмечен разработкой большого количества новинок – 27 новых видов продукции выведено на рынок.
2011 г.	Компания впервые становится партнером международного «Специального Олимпийского комитета», который проводит соревнования, мероприятия и фестивали для детей с ограниченными возможностями.
2012 г.	Система менеджмента качества компании сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 и ХАССП. Основан корпоративный университет «Любимого Края» – ЛКУ. 1-й Слет дистрибуторов компании.
2013 г.	Начало сотрудничества с торговой сетью «Тандер» (супермаркеты «Магнит») – самой крупной сетью в России. Старт проекта по строительству второй фабрики.
2014 г.	Приобретена земля под строительство второй фабрики в промышленной зоне Горелово (Ленинградская обл.). Разработан новый логотип и фирменный стиль «Любимого Края».

	2-й Слет дистрибуторов компании. Продукция «Посиделкино» – победитель федерального конкурса «100 лучших товаров России».
2015 г.	Система менеджмента качества компании ресертифицирована на соответствие требований ISO 9001:2008. Подписан первый контракт по проекту «Частная торговая марка» с федеральной торговой сетью.
2016 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 22000:2005, который включает принципы ХАССП. Масштабная рекламная кампания марки «Посиделкино». Корпоративный университет «Любимого Края» (ЛКУ) начал прием внешних студентов. 3-й Слет дистрибуторов компании.
2017 г.	Продукция «Посиделкино» в очередной раз стала победителем конкурса «100 лучших товаров России». «Любимый Край» вошел в число 150 ведущих компаний среднего бизнеса на Северо-Западе России, по версии журнала «Эксперт Северо-Запад». Генеральный директор Елена Стрельцова – лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга» в номинации «Производство», организованной газетой «Деловой Петербург».
2018 г.	Система менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов компании подтвердила соответствие международным стандартам ISO 9001:2008 и ISO 22000:2005. Генеральный директор Елена Стрельцова – снова лауреат Премии «Влиятельные женщины Санкт-Петербурга». Рекламная кампания марки «Посиделкино» в городах России. Открыты официальные представительства брендов компании в популярной социальной сети «Вконтакте». «Любимый Край» все чаще общается с молодежью петербургских вузов, выступая в роли партнера различных фестивалей, соревнований и других студенческих мероприятий.

Первая производственная площадка компании расположена в г. Отрадное (Кировский район Ленинградской области). В настоящее время завершается строительство второй фабрики, находящейся в промышленной зоне Горелово (Ломоносовский район Ленинградской области).

Этапы развития компании

Продукция

Компания «Любимый Край» производит и поставляет на рынок печенье и пряники под торговыми марками «Посиделкино», «Оранжевое солнце» и др. Все торговые марки, используемые компанией, являются собственностью «Любимого Края».

«Посиделкино»

В ассортименте основной марки «Посиделкино» представлены следующие виды продукции:

Овсяное печенье (классическое; с добавлением шоколадных кусочков; с изюмом; с лесным орехом; с миндалем; со вкусом топленого молока)

Овсяное печенье на фруктозе (с Омега-3; с клюквой и др.)

Пряники (шоколадные; мятные; медовые и др.)

Пряники с начинкой (вареной сгущенкой; клюквой; лимоном; вишней и др.)

Творожное печенье и др.

Карта присутствия

По данным на 2018 год, дистрибьюторская сеть «Любимого Края» представлена во всех регионах России, а также в странах Ближнего и Дальнего Зарубежья (Беларусь, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Грузия, Узбекистан, Израиль, США).

Сейчас продукцию «Любимого Края» можно приобрести во всех крупнейших федеральных торговых сетях России, таких, как: «Магнит», «Лента», «Окей», «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Ашан», «Дикси» и другие.

Принципы работы компании

Миссия компании заключается в словах: «Превращать будни в праздники. Соединять традиции и новации».

Компания придерживается принципа открытости коммуникаций. У компании «Любимый Край» и марки «Посиделкино» есть официальное представительство в социальной сети ВКонтакте, где компания открыто ведет диалог с потребителями. На официальном сайте компании (www.lkrai.ru) можно задать интересующие вопросы или оставить отзывы о продукции, воспользовавшись формой обратной связи.

Конкурентная среда компании

Объем рынка кондитерских изделий в 2017 году вырос на 5,4% и достиг 3,1 млн тонн, прибавив 159,3 тысячи тонн продукции по сравнению с

2013-м. В 2018 году рост объема рынка продолжился. Прогнозируется, что по итогам года объем рынка может вырасти на 3,1% и превысить 3,2 млн тонн продукции. Это связано с тем, что в условиях ограниченной покупательской способности россияне делают выбор в пользу более доступных товаров, а в этом смысле мучные изделия более конкурентоспособны.

Львиную долю российского рынка кондитерских изделий в натуральном выражении занимает продукция отечественных производителей. Однако доля зарубежной продукции еще относительно высока – в 2017 году она составила 11,9%

Кондитерский рынок делится на три части:

Шоколадную, сахаристую (карамель, зефир, мармелад, пастила) и мучную (печенье, пряники, вафли).

На сегмент сахаристой кондитерской продукции в 2017 году приходилось 53,7% рынка. Доля сегмента мучных изделий, соответственно, составила 46,3%. По итогам 2018 года, доли этих сегментов составят соответственно 55 и 45%. При этом прогнозируется увеличение объема сегмента сахаристых кондитерских изделий на 6% – до 1,7 млн тонн. Сегмент мучных кондитерских изделий вырастет на 1% – до 1,45 млн тонн.

На российском рынке кондитерских изделий выделяют следующие сегменты: конфеты, глазированные шоколадной и шоколадно-молочной глазурью; торты и пирожные недлительного хранения; шоколад и шоколадные изделия; мармеладно-пастильные изделия; карамель; пряники и коврижки; вафли; печенье; кексы, бабы и рулеты; галеты и крекеры, жевательная резинка и другие.

В 2017 году наибольшая доля рынка в натуральном выражении – 20,3% – принадлежала сегменту конфет, глазированных шоколадной и шоколадно-молочной глазурью

Доля сегмента печенья почти приблизилась к доле лидера, заняв 19,6% общего объема рынка. Доля сегмента тортов и пирожных недлительного хранения составила 11,9% рынка. Также значительная доля рынка в

натуральном выражении – 10,5% – принадлежала шоколаду и шоколадным изделиям. Таким образом, перечисленные виды кондитерских изделий пользуются наибольшим спросом у россиян – в сумме на их долю приходится более 62% рынка в натуральном выражении.

В стоимостном выражении розничные продажи по сравнению с аналогичным периодом 2017 года увеличились на 40,9 млрд рублей.

Регионами с наибольшими объемами производства кондитерских изделий в 2018 году, как и в предыдущие годы, стали Московская область, Москва, Санкт-Петербург и Липецкая область. В Московской области было выпущено 8,9% общего объема кондитерских изделий. Доли Москвы и Санкт-Петербурга составили соответственно 7,9 и 5,3% производства, а доля Липецкой области достигла 4,8%. На долю Белгородской и Владимирской областей приходилось соответственно 4,4 и 4% отечественного производства данной продукции. По прогнозам Intesco Research Group, по итогам 2019 года распределение долей в структуре российского производства кондитерских изделий существенно не изменится.

В 2018 году в сегменте мучных кондитерских изделий наибольшая доля производства – 42% – принадлежала печенье

Торты и пирожные занимали 15% общего объема производства мучных изделий. На вафли приходилось 13%, а на кексы, бабы и рулеты – 12%. Десятая часть рынка принадлежала пряникам и коврижкам. Сегмент прочих мучных изделий, который включал в себя, в том числе, категорию восточных сладостей, занимал 2% производства.

Крупнейшими российскими производителями мучных кондитерских изделий, в соответствии с долями рынка в натуральном выражении, являются ООО «КДВ Яшкино» (Кемеровская область), ООО «Чипита Санкт-Петербург» (Санкт-Петербург), ОАО «Брянконфи» (г. Брянск), ООО «Крекер» (г. Воронеж), ОАО «Большевик» (Москва), ЗАО «Русский бисквит» (г. Череповец) и ОАО «Кондитерская фабрика «Саратовская». Эти игроки лидируют уже несколько лет подряд и в настоящее время занимают около

17% отечественного рынка мучных кондитерских изделий в натуральном выражении.

В 2018 году в динамике цен производителей на мучные кондитерские изделия небольшой перепад наблюдался в июле, когда стоимость продукта снизилась на 1,4 тысячи рублей за тонну, а уже в августе показатель цены вырос на 6,5 тысячи рублей. Максимальная цена на данную продукцию – 216,7 тысячи рублей за тонну – была зафиксирована в сентябре. В 2018 году отмечается нестабильная динамика отпускных цен. Перепады показателей составляли 3-6 тысяч рублей за тонну ежемесячно. Максимальная цена – 235,5 тысячи рублей за тонну – была достигнута в декабре 2018 года.

С середины 2018 года произошло замедление темпов снижения платежеспособного спроса на кондитерские изделия. При этом по-прежнему продолжался сдвиг спроса в сторону более дешевых видов продукции, что привело к некоторому росту конкуренции между производителями. Предприятия реагировали на воздействие конкуренции незначительным снижением цен на отдельные виды кондитерских изделий и внимательнее учитывали предпочтения потенциальных потребителей, усиливая при этом контроль качества производства.

В настоящее время население пока еще продолжает экономить на продуктах питания, приобретая их в магазинах с более низкими ценами, а также сокращая частоту или уменьшая объем своих покупок. Однако кондитерские изделия как продукт повседневного спроса эта тенденция затронула незначительно.

В 2018 году россияне не стали меньше покупать кондитерских изделий. Самыми популярными критериями, по которым потребители выбирают этот вид продукции, являются индивидуальные вкусовые предпочтения и доступная цена – на них указали соответственно 47 и 46% опрошенных. Также значительную роль играет такой критерий, как качество кондитерских изделий, – продукцию высокого качества предпочитают 29% респондентов.

Большая часть опрошенных россиян – 84% – любят и активно потребляют печенье, пряники и вафли. Пирожные, галеты и крекеры покупает каждый пятый респондент, а кексы – каждый восьмой. Рулеты и торты приобретают соответственно 18 и 17% населения.

Программы изменений в компании “Любимый край”

Проект № 1. «Оптимизация бизнес-процессов»

Идея о процессном управлении возникла в апреле 2015 г. Цель - организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор. Перед началом проекта в компании провели оценку уровня «зрелости» всех процессов и обнаружили, что большинство процессов находилось лишь на втором уровне зрелости (см. таблицу ниже). Это послужило дополнительным мотивом для запуска проекта, который стартовал в ЛК в апреле 2015 г.

Таблица

Уровни зрелости процессов	Описание
Уровень I	Неформально выполняемый процесс (базовый уровень) Процессы носят хаотический характер, успех работы зависит от «героизма» отдельных сотрудников
Уровень II	Планируемый и отслеживаемый процесс (повторяемый процесс) Упорядочены некоторые процессы, необходимые для того, чтобы повторить предыдущие достижения в аналогичных условиях
Уровень III	Хорошо определенный процесс Описана и поддерживается единая система процессов в компании. Процессы стандартизированы, при необходимости адаптируются под различные требования
Уровень IV	Численно контролируемый процесс (предсказуемый процесс) Собираются детальные количественные данные по функционированию процессов. Анализируются значения и динамика этих данных
Уровень V	Непрерывно улучшаемый процесс (оптимизируемый процесс) Постоянное улучшение процессов основывается на количественных данных по процессам и на пробном внедрении новых идей и технологий

Основная цель проекта «ОБП» в ЛК заключалась в повышении эффективности компании в целом за счет внедрения современных инструментов управления, таких как сбалансированная система показателей (ССП), процессный подход и система менеджмента качества (СМК). В связи с тем, что процессный подход является составной частью двух других концепций управления, он лег в основу первого этапа масштабной

реорганизации компании. Был разработан план реализации проекта, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек, менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией проекта, так как работу такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие в проекте менеджеров было исключительно добровольным. На I этапе необходимо было провести обучение членов проектной команды, поскольку до этого проекта никто в компании не имел опыта внедрения ни системы менеджмента качества, ни сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап, названный «инкубационным периодом», завершился в конце июля 2005 г. корпоративным семинаром, в котором приняли участие большинство сотрудников компании. На семинаре участники проекта рассказали о сущности процессного подхода, о тех проблемах в компании, которые позволят решить его внедрение. В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. С самого начала целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем не менее количеством сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства, и эта функция была передана непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Эта политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу. Следующей задачей стояло выделение и описание бизнес-процессов «как есть», т.е. создание существующей процессной модели компании. Процессы «как есть» были выделены согласно существующей функциональной структуре. Опрос участников каждого

процесса проводил сотрудник компании, после чего заполнялась форма регламента и рисовались схема процессов и матрица ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов, регламент согласовывался с владельцем процесса, затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждался после 2-3 обсуждений на собрании проектной команды. В результате опроса и создания регламентов процессов компании были разработаны графические схемы процессов, описание каждого процесса с помощью границ и характеристик этапов. Итогом этапа стала модель процессов компании «как надо», на которой были отображены основные связи между процессами компании, а также связи процессов с целями компании. Параллельно с описанием процессов «как есть» и созданием карты процессов разрабатывалось «дерево целей» компании. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалась стыковка этих показателей с целями и показателями выделенных процессов. В конечном итоге «дерево целей» пересматривалось в течение года два раза, так как цели в понимании собственников менялись. В последний раз собственники компании поставили цель – увеличение объема продаж за 5 лет в 10 раз. В связи с этим пересматривалась несколько раз и карта процессов. Подвести промежуточные итоги проекта позволил очередной корпоративный семинар для сотрудников компании, на котором были представлены результаты II и III этапов проекта и сформированы цели IV этапа. К 2006 г. в проекте участвовало уже не 5-7 человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 сотрудников, что составляло примерно 20% от общего количества сотрудников компании и 90% – от числа менеджеров. В апреле 2006 г. из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на работу: вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить этот проект.

Промежуточные результаты - Процент невыполнения поступивших от покупателей заказов по причине отсутствия на складе готовой продукции, который начали оценивать с августа 2004г. (в этот период он составлял 5,6%), сократился в декабре 2005г. до 0,5%. Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при одинаковом объеме продаж за 2004 г. и часть 2005 г., росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат, прибыль компании увеличилась более чем на \$0,5 млн. Так как процессное управление логично связано с деятельностью в области управления качеством, в ноябре 2005 г. было принято решение заняться разработкой СМК параллельно с внедрением процессного подхода, тем более что описание процессов «как есть» выявило: ответственность за качество никто на фабрике не несет. Тогда был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

Проект № 2. «Внедрение мультипроектного управления»

В январе 2006 г. по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы – внедрение системы управления изменениями, создание способности организации постоянно меняться. Для этого были созданы многочисленные небольшие группы, наделенные необходимыми полномочиями, которым была предоставлена свобода управления выделенными им ресурсами, так как они будут нести ответственность за эти ресурсы ретроспективно перед такими же равноправными группами. При такой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта. Идеи будут рассматриваться специально организованным инновационным комитетом, затем представленные идеи вносятся в общедоступный лист ожидания с распределением по уровню риска, начиная с наивысшего уровня риска: – инновации – связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий. В настоящий момент поддержаны два

инновационных проекта: производство марципана и создание замороженного печенья, которое можно разогреть в микроволновой печи; – НИОКР – касаются новых разработок и улучшений существующих продуктов в рамках имеющейся технологии, например, разработка пряника с начинкой (до этого пряники выпускались без начинки); – операции – связаны с текущей работой, например, установка контейнера для хранения сырья. Идеи с наивысшим уровнем риска будут управляться специальными инновационными менеджерами, освобожденными от текущей работы, а вот идеями по улучшению операций могут заниматься менеджеры проекта – сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Представим очень коротко этапы проекта: сначала менеджер проекта выбирает из листа ожидания идею; далее он собирает команду проекта; регистрирует проект; команда под руководством менеджера готовит проект, который затем представляет менеджер проекта; команда выполняет проект; полученные результаты анализируются другими командами; на последнем этапе резюме проекта вносится в базу данных проектов. В первые месяцы участие в проектах дополнительно не оплачивалось. Однако затем было принято решение учитывать участие в мультипроектном управлении при оценке компетенций сотрудника, что, в свою очередь, влияет на величину оплаты труда. Также отмечается, что многие проекты являются скорее представлением текущей работы, которую обязан выполнять сотрудник на своем рабочем месте.

Проект № 3. «Оплата по компетенциям»

Еще один проект, который в 2006 г. начал внедряться в компании, направлен на изменение системы оценки, мотивации и расчета заработной платы сотрудников компании. В конечном итоге планируется, что размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от личностных навыков и умений конкретного работника. Для этого составляются специальные карты компетенций, в которых прописаны необходимые навыки для успешной работы. По оценке каждого работника будет приниматься решение о величине заработной платы. Предполагается,

что это усилит стремление получить необходимые навыки и развивать их в процессе своей деятельности. Для овладения нужными компетенциями будут организовываться специальные программы обучения. Суть проекта в следующем. Любую работу можно описать как набор умений. Всего в компании выделено около 70 умений. Но при этом, например, для менеджера – около 26, а для укладчицы – 10. Руководство компании определило 9 ключевых умений, или компетенций, которые являются актуальными на данном этапе развития компании, и доплачивает сотрудникам к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции, в свою очередь, делятся на несколько групп: 6 компетенций – базовые; 3 компетенции – управленческие; компетенции по проектному управлению – набор из базовых и управленческих компетенций. При этом укладчице важно иметь первые 6, а для менеджеров различных уровней важны оценки по 7 или 9 компетенциям, в зависимости от занимаемой в компании должности. Оценка каждого сотрудника производится с нескольких сторон: коллега, клиент, подчиненный, руководитель. Значимость оценок, выставленных разными «оценщиками», может различаться (например, вес оценки клиента по компетенции «клиентоориентированность» может составить до 90%). Также существует вес оценки каждого из критериев для данного сотрудника (так, у сотрудника может быть очень низкая оценка по одной из компетенций, но если ее важность и вес для его работы низкие, то это несущественно повлияет на общую оценку). Получившееся число (результат оценки, умноженной на вес каждой из сторон в этом вопросе и на общий вес значимости данного критерия для конкретного работника) представляет собой процент, который и должен быть доплачен к базовому окладу. Также работнику предлагается заполнить шкальную самооценку. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценкой трех других сторон, и если наблюдается сильное расхождение, то это принимается во внимание и анализируется. В случае получения низкой оценки (что ведет к сокращению денежных выплат)

происходит серьезный анализ: что работник делает не так, куда ему двигаться; определяется новый уровень, которого он должен достичь. Несмотря на то, что все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно, в худшем случае – нейтрально, внедрение данного проекта протекало довольно болезненно. На производстве даже произошла забастовка после первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо размер премии возрастает в соответствии с занимаемой должностью. Теперь же у каждого сотрудника есть его персональная оценка. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. Часто возникали вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» На что последовал встречный вопрос: «А Вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не знают. Оказалось, что стаж работы в компании не является критерием (например, опытный, все умеет, но уже ленится, а молодой быстро учится, старается, поэтому и оценка выше). Тогда сотрудники стали хлопотать о переоценке, следить, чтобы их оценивали те люди, которые могут дать реальную оценку. Что думают сотрудники о происходящих в компании изменениях По оценкам ведущих менеджеров компании, в целом сотрудники поддерживают происходящие в организации изменения. (по некоторым оценкам, более 60% сотрудников относятся к изменениям позитивно и активно участвуют во всех проектах). В то же время отмечается негативная реакция, определенное недовольство со стороны некоторых работников. Также существует группа людей, которая относится к изменениям нейтрально и занимает выжидающую позицию. Есть и такие люди, которые считают, что радикальных перемен в организации не происходит, и не видят потенциальных выгод от внедрения новых инициатив. Директор по продажам Олег Петров считает, что в результате одновременного осуществления множества проектов на сотрудников ложится очень большая

нагрузка. Далеко не все сотрудники понимают, зачем нужны изменения. Даже в Совете директоров нет четкого понимания. В данный момент компания находится в стадии роста. 1,5 года назад, когда Олег пришел в компанию, она уже была лидером по ряду позиций (например, в производстве овсяного печенья). Но тогда еще отсутствовали четкая стратегия, цели, со многими партнерами даже не было юридических отношений. Сейчас компания имеет прямую дистрибьюцию в 50 городах России, сформулирована цель: увеличение продаж. Для ее достижения используются два пути: 1) увеличение своего присутствия как количественного, так и качественного; 2) инновационные проекты. Темп изменений очень высок, что приводит к избыточной нагрузке на сотрудников и психологическим срывам. О. Петров считает, что проекты должны реализовываться профессионалами, которые будут получать за это серьезные деньги, но и качественно делать свою работу. Простые же сотрудники воспринимают участие в проектах как лишнюю нагрузку. В своем отделе он использует несколько иную систему мотивации. Основа системы – оплата по задачам, что приводит к тому, что у человека есть четкая задача, за решение которой он получает поощрение. Система понятна, поэтому нет и жалоб. Система оценки по компетенциям лишает руководителя рычагов мотивации, что осложняет работу отдела. Поэтому в отделе продаж данная система пока не введена. Многие сотрудники уходят обсуждать проекты, не выполнив своих непосредственных обязанностей, а большинство руководителей не могут заставить их решать поставленные задачи, поскольку не имеют рычагов влияния. Подобная ситуация может кончиться плачевно. Специалист по информационным технологиям компании Константин Козлов считает, что по ряду аспектов идут нарушения основ мультипроектного управления (например, участие в проектах не оплачивается), что вызывает саботаж менеджеров проектов. Кроме того, в компании есть два типа людей: 1) те, кто помягче и не могут отказать руководству компанией — они перегружены как основной работой, так и проектами; 2) те, кто постарше, поопытней и

потверже – в основном пассивны или игнорируют мультипроектное управление. Если им что-то поручают, не торопятся выполнять эту работу, сами инициативу не проявляют. Впрочем, инициативных сотрудников в компании тоже хватает: их больше половины, и они готовы работать за идею, с восторгом воспринимая любые инициативы Е. Стрельцовой, которая умеет вдохновить людей на свершения. Относительно генерального директора Константин считает, что у нее не хватает сил и запала на то, чтобы довести все до конца, т. к. Елена хватается одновременно за несколько проектов, вместо того чтобы делегировать полномочия заместителям. Везде нужны специалисты, а не дилетанты. У Елены другой подход — она сама увлечется идеей и начинает ее внедрять: сама обучилась, потом других отправила на семинары. В ряде случаев целесообразней пригласить консультантов, которые смогли бы помочь и объяснить, что и как надо делать. Михаил Харламов в настоящее время занимает должность директора по качеству. В компании работает с начала основания фабрики, до этого занимал должность директора по производству. Относительно мультипроектного управления он считает, что существует понятный производственный процесс, а внедрением новых направлений должны заниматься соответствующие специалисты, иначе это выльется в пустую трату времени и денег. В настоящее время обучены проектному управлению 35 человек. На его взгляд, неудачно. Сотрудники потратили на это много выходных дней, да и стоила эта бесполезная программа для предприятия дорого. Без такого обучения можно было вполне обойтись: кто раньше занимался проектами, тот ими и теперь занимается. Относительно системы оплаты по компетенциям Харламов считает, что это замечательная идея. Проблемы связаны с тем, что, во-первых, система внедрялась параллельно с повышением заработной платы до уровня среднерыночной, поэтому были допущены некоторые ошибки, а, во-вторых, оплата по компетенциям пока не прозрачная.

Примеры тем домашнего творческого задания

1. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.
2. Стратегическая команда и стратегическое лидерство. Конфликты ожиданий.
3. Стратегический менеджмент: эволюция и школы стратегического менеджмента.
4. Развитие и рост. Переход революционного развития в эволюционное. Подходы к развитию организаций и бизнеса.
5. Повышение адаптационных качеств организации.
6. Схема функционирования фирмы как открытой системы.
7. Подходы к развитию и росту фирмы: неоклассическая, неоинституциональная, стратегическая теория фирмы.
8. Концепция динамических возможностей.
9. Предпринимательские теории фирмы.
10. Поведенческая теория фирмы (процессный подход).
11. Рост и устойчивое развитие фирмы. Прямые и косвенные факторы роста социально – экономических систем. Модель Р. Солоу. Модель world3 для мировой экономики.
12. Границы роста фирмы. Теория жизненного цикла отрасли. Консолидация по А. Т. Kearney.
13. Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Модели 3Cs, 4ps.
14. Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну.
15. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность.

16. Теория подрывных инноваций: прорыв низкого уровня, прорыв на новый рынок, неохваченная среда.
17. Подрывные технологии как предшественники подрывных инноваций.
18. Жизненный цикл технологий. S-образная кривая развития технологии.
19. Концепция новых рынков и ценностной инновации (стратегия голубого океана).
20. Подходы к организационному проектированию корпоративной инновационной системы.
21. Инструменты стратегического управления для создания корпоративной инновационной системы.
22. Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения.
23. Управление революционными стратегическими изменениями
24. Управление эволюционными стратегическим изменением.
25. Ключевые элементы в управлении стратегическими изменениями.
26. Контекстные особенности стратегических программ перемен.

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

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы

Компетенция	Типовые задания
<u>ДКН-1</u> Способность использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компаний	1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы. <p style="text-align: center;">Задание 1</p> Разработка системы показателей результативности для корректной оценки деятельности фирмы. Определение нормативных показателей для разработанных показателей. <p style="text-align: center;">Задание 2</p> Обоснование стратегий компании на основе проведенного анализа результативности компании.

	<p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной компании.</p> <p>Задание 1 Разработка системы сбалансированных показателей для конкретной компании. Определение нормативных показателей для разработанных показателей.</p> <p>Задание 2 Обоснование стратегий компании на основе проведенного анализа компании на основе ССП.</p> <p>3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p> <p>Задание 1 Разработка метрик результативности для конкретной компании с учетом жизненного цикла. Определение нормативных показателей для разработанных метрик.</p> <p>Задание 2 Разработка стратегической карты конкретной компании. Определение 2-3 метрик для каждой стратегической перспективы.</p>
<p><u>ДКН-4</u> Способность формировать стратегии выхода компании на международные рынки</p>	<p>1. Выявляет и формулирует стратегические причины выхода компании на международные рынки.</p> <p>Задание 1 Определение стратегических причин выхода конкретной компании на международные рынки.</p> <p>Задание 2 Проведение стратегического анализа компании с целью выявления внешних и внутренних факторов, влияющих на нее.</p> <p>2. Демонстрирует владение способами выхода на международные рынки.</p> <p>Задание 1 Разработка мероприятий по выходу конкретной компании на международные рынки.</p> <p>3. Выбирает стратегию выхода компании на международные рынки с учетом анализа влияющих на нее факторов и барьеров.</p> <p>Задание 1 Проведение стратегического анализа по выявлению внешних и внутренних факторов, влияющих на конкретную компанию. Выбор стратегии выхода компании на международные рынки.</p> <p>Задание 2 Проведение анализа с помощью различных инструментов стратегического менеджмента с целью выявления факторов и барьеров, влияющих на компанию.</p>
<p><u>ПКН-2</u> Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических</p>	<p>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p>Задание 1 Разработка методов анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей компании.</p> <p>Задание 2 Проведите анализ ключевых факторов бизнес- модели с применением инструментов стратегического менеджмента</p> <p>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния</p>

<p>показателей объектов управления</p>	<p>объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</p> <p>Задание 1 Проведение диагностики изменения состояния компании на ранних стадиях.</p> <p>Задание 2 Прогнозирование результатов деятельности компании. Разработка предложений по предотвращению негативных последствий.</p> <p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</p> <p>Задание 1 Проведение финансово-экономического анализа состояния организаций.</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</p> <p>Задание 1 Проведение стратегического анализа компании с использованием различных программных продуктов.</p>
<p><u>ПКН-6</u> Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>Задание 1 Разработка проекта реализации стратегических изменений компании.</p> <p>Задание 2 Разработка возможных стратегических изменений компании.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Задание 1 Формирование метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Задание 2 Проведение оценки результативности и эффективности компании.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>Задание 1 Разработка мероприятий по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>Задание 2 Оценка результативности проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p> <p>Задание 1 Разработка новых направлений деятельности организаций и соответствующих бизнес-моделей с целью реализации новых рыночных возможностей.</p> <p>Задание 2</p>

	Анализ рыночных возможностей компании.
УК-6 Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Планирование проекта, в частности, формирование иерархической структуры работ, расписания проекта, необходимых ресурсов, стоимости и бюджета, планирование закупок, коммуникаций, качества и управления рисками проекта.</p> <p>2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Разработка мероприятий по управлению изменений в проекте.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Разработка мероприятий по управлению рисками.</p>

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Основное содержание международного стратегического менеджмента
2. Стратегический менеджмент в МНК. Последовательность формирования стратегий МНК. Конвергенция управленческой практики.
3. Логика стратегического анализа. Позиционирование. Ресурсный подход. Анализ внешней среды международного бизнеса. Анализ отрасли и конкуренции. Анализ ресурсов и способностей фирмы
4. Корпоративная стратегия. Содержание корпоративной стратегии.
5. Продуктовый охват. Отраслевая диверсификация компании. Вертикальный охват. Географический охват. Выбор зарубежной стратегической области бизнеса.
6. Корпоративный центр и стратегические бизнес-единицы.
7. Мультидивизиональная структура компании.
8. Задачи корпоративного центра. Стратегические роли корпоративного центра. Преимущество родства.
9. Бизнес-стратегии международных компаний. Содержание бизнес-стратегии.
10. Выявление и развитие ключевых компетенций МНК. Оптимизация размещения.
11. Тенденции глобализации отраслей. Конкуренция в мультилокальных и глобальных отраслях.
12. Драйверы глобализации отраслей. Типологии стратегических альтернатив МНК.

13. Модель международных стратегий М. Портера.
14. Модель «глобальная интеграция — учет национальных условий».
15. Процесс формирования и реализации стратегии МНК. Формулировка и реализация стратегии.
16. Функциональные стратегии МНК
17. Компоненты организационного дизайна МНК.
18. Современные организационные структуры МНК.
19. Вертикальная дифференциация.
20. Организационные структуры, разделяющие национальные и международные операции.
21. Глобальные организационные структуры монопродуктовых МНК.
22. Глобальные организационные структуры диверсифицированных МНК.
23. Эволюция организационных структур МНК. Организационная структура подразделений МНК внутри крупной национальной экономики.
24. Контроль над деятельностью зарубежных подразделений МНК. Объекты внутрифирменного контроля.
25. Необходимость координации и интеграции подразделений МНК .
Внутренний бенчмаркинг
26. Развитие международной корпоративной культуры. Организационная культура корпорации.
27. Кросскультурный менеджмент.
28. Формирование международных коллективов.
29. Особенности МНК, влияющие на формирование персонал-микса.
Взаимодействие зарубежных и местных менеджеров
30. Факторы, влияющие на стратегические и функциональные роли дочерних предприятий МНК.
31. Стратегические решения корпоративного центра и дочерних предприятий.
32. Факторы, определяющие роль зарубежного дочернего предприятия.
Роли зарубежных дочерних предприятий МНК.
33. Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК.
34. Роли дочерних предприятий мультилокальных и репликационных МНК.
35. Роли дочерних предприятий в глобальных и транснациональных МНК.
Эволюция роли дочернего предприятия.
36. Стратегическая значимость дочерних предприятий МНК.
37. Стратегические аспекты управления портфелем дочерних предприятий.
38. Расширение портфеля дочерних предприятий за счет приобретений.
39. Расширение портфеля дочерних предприятий в результате осуществления новых проектов.
40. Интеграция дочерних предприятий МНК. Управление взаимосвязанными дочерними предприятиями.

Пример экзаменационного билета

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

Департамент менеджмента

Дисциплина «Международный стратегический менеджмент»

Факультет «Менеджмент»

Форма обучения очная

Модуль 1

Направление Менеджмент

Направленность программы магистратуры «Менеджмент и международный бизнес»

Экзаменационный билет №

Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.

Стратегические альтернативы и типы дочерних предприятий МНК.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

2. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- в) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

3. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

4. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;
- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

5. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;

- б) гибкости и контролируемости;
в) другое _____.

Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости изменений любой известной компании.
2. Проанализируйте этапы жизненного цикла известной компании с помощью модели жизненного цикла И. Адизеса и определите на какой стадии она находится, какие управленческие инструменты применяет

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

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/450662> (дата обращения: 16.06.2020). — Текст : электронный.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - (Университетский учебник). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 17.06.2020). - Текст: электронный.

Дополнительная литература:

3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - Москва: Инфра-М, 2012, 2014. - 320 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 17.06.2020). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система – Znanium
<http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать

вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме – вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

Составление графологической структуры – продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь

элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об

изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к дискуссии

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Подготовка к решению кейсов

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей

темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации- не используются

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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