

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цветков Николай Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 13.05.2025 16:46:19
Уникальный программный ключ:
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московская международная высшая школа
бизнеса «МИРБИС» (Институт)
(Институт МИРБИС)**

ОДОБРЕНО
Решением Ученого совета
от 29.06.2023 протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ
Ректор

Н.А. Цветков
29 июня 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

«Менеджмент в коммерческой деятельности»

очно-заочная форма обучения

Москва 2023

Содержание

1. Цель изучения учебной дисциплины	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины.....	3
3. Используемые методы обучения	4
4. Формы контроля по дисциплине	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе обучения дисциплины	5
6. Содержание учебной дисциплины.....	5
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся.....	5
6.2. Содержание тем учебной дисциплины	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины..	7
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов	7
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины	8
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	9
7.4. Методические рекомендации преподавателям	10
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	11
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине	25
8.1. Текущий контроль.....	25
8.2. Промежуточная аттестация.....	40
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся.....	42

1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение слушателями знаний в области теории и практики стратегического управления предприятием в условиях высокой степени изменчивости внешней среды, а также формирование у будущих специалистов гибкого и современного управленческого мышления, необходимого для успешной работы в бизнесе.

2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
ПК-1 Способность решать профессиональные задачи в области стратегического управления компанией, разрабатывая модели систем управления процессами планирования, распределения, моделирования методов принятия решений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	Знать: – основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления; – ценности компании, теоретические и практические подходы к разработке миссии, долгосрочных и краткосрочных целей и стратегий предприятия; – сущность и структуру стратегии предприятия принципы, методы, технологии разработки планов управления рисками; – факторы, определяющие выбор каналов распределения и принципы рациональности при их формировании. Уметь: – применять изучаемые методы при анализе конкретных ситуаций с целью выявления стратегических проблем, постановки стратегических целей и выработки стратегий развития организаций; – принимать, обосновывать и оптимизировать стратегические решения, связанные с развитием организации и обеспечением ее конкурентоспособности; – пользоваться прикладным инструментарием стратегического менеджмента, методами анализа и

	прогнозирования состояния внешней среды предприятия; – владеть методами анализа и оценки внутреннего потенциала компании; – планировать деятельность; – анализировать и синтезировать информацию; – оценивать планы, проекты, риски, результаты деятельности; Иметь практический опыт: – владения методами анализа и оценки внутреннего потенциала компании; – владения методами оценки и анализа делового портфеля диверсифицированных компаний; – руководства разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации.
--	--

3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – тестирование, деловые игры, решение кейсов, подготовка эссе, разработка минипроектов и документов управленческой деятельности в ходе аудиторных занятий.

Промежуточная аттестация - решение кейсов, контрольных задач (заданий) и тестов индивидуально и/или в составе малых групп.

5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе обучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины подготовка документов для личного «портфолио» не предусмотрена.

6. Содержание учебной дисциплины

6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

№	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)				Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы		Самостоятельная работа	
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1	Тема 1. Понятия стратегии и среды	6	5	1		Выполнение контрольного задания
2	Тема 2. Ценности компании и конкуренция	6	5	1		Выполнение контрольного задания
3	Тема 3. Технология разработки стратегической программы фирмы	6	6			Выполнение контрольного задания
4	Тема 4. Сущность и структура стратегии предприятия	6	6			Выполнение контрольного задания
5	Тема 5. Стратегия диверсификация, инструменты анализа и выводы	7	6	1		Выполнение контрольного задания
	Промежуточная аттестация	4	2		2	Экзамен
	Итого	35	30	3	2	

6.2. Содержание тем учебной дисциплины

Тема 1. Понятия стратегии и среды

1. Введение, краткая история возникновения стратегии, определения.
2. Общая схема стратегии, ее составные части в современном понимании.
3. Долгосрочные и краткосрочные цели стратегии.
4. Этапы создания, оценки вариантов стратегии, реализация выбранного варианта стратегии.
5. Анализ и оценка составных частей внешней среды, их взаимосвязь и влияние на принимаемые стратегические решения.
6. Анализ и оценка состояния внутренних факторов среды компании. Их влияние на принятие стратегических решений руководством компании.

Тема 2. Ценности компании и конкуренция

1. Общий анализ состояния рынка в целом, состояние отрасли, в которой действует бизнес или в которой он планирует приступить к деятельности.
2. Рассмотрение основных рыночных ценностей (конкурентных преимуществ) компании, от ее имени до ее ценовой политики. Наложение рыночных ценностей на моделирование конкурентных сил.
3. Определение видов информации (матрица и поля информации) и источников ее получения для анализа и учета при выработке стратегии компании.

Тема 3. Технология разработки стратегической программы фирмы

1. Система стратегических планов и программ предприятия. Каскадирование целевой стратегической программы. Разработка целей. Результатов, отражающих ожидания собственника.
2. Разработка целей оперативной деятельности. Разработка целей развития внутренних ресурсов. Способы проверки системности целевой модели. Технический промышленно-финансовый план (ТПФП) предприятия как форма стратегического планирования на микроуровне.
3. Корректировка стратегии предприятия по мере реализации стратегических планов и программ. Бизнес-план как разновидность стратегического плана предприятия. Характерные особенности бизнес-плана как формы стратегического плана предприятия.

Тема 4. Сущность и структура стратегии предприятия

1. Стратегическое планирование на микроуровне; технология разработки стратегической программы фирмы; стратегический маркетинг и менеджмент.
2. Понятие стратегии предприятия. Роль и место стратегии в функционировании предприятия. Классификация стратегий предприятия.
3. Микроэкономические стратегии: товарная, ценообразования, взаимодействия предприятия с рынками производственных ресурсов, снижения производственных издержек, инвестиционной деятельности, стимулирования персонала предприятия. внешнеэкономической деятельности, поведения предприятия на рынках денег и ценных бумаг, стратегия в отношении рисков, стратегия предотвращения банкротства предприятия.
4. Краткая характеристика стратегий. Понятие и структура комплексной социально-экономической стратегии предприятия.

Тема 5. Стратегия диверсификация, инструменты анализа и выводы

1. Диверсификация деятельности и продуктовой линейки компании внутри одного сегмента рынка и в иных рыночных сегментах. Сквозная последовательная цепочка для предварительного анализа: рынок в целом, отрасль в целом, состояние, тренды, отраслевой рынок, сегмент, ниша, конкуренты, продукты, доли рынка, клиенты, поставщики и т.д.
2. Выработка стратегических выводов на основе проведенного анализа. Применение PEST анализа для оценки общих рисков, барьеров и перспектив. Применение SWOT анализа и возможные комбинации для выводов в общем виде. Иные возможные применения матриц и схем, их возможный вклад в стратегию текущих действий и перспектив развития компании

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины**7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов**

№	Нормативно-правовые акты
	Основная литература
1.	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст: электронный.

2.	Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва: Университет «Синергия», 2020. – 305 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст: электронный.
3.	Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – Москва: Флинта, 2020. – 278 с. – (Эко-номика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145 – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст: электронный.
Дополнительная литература	
1.	Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 235 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214 (ISBN 978-5-394-03171-7. – Текст: электронный.
2.	Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель . – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 365 с.: схем, табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-5347-8. – Текст: электронный.
3.	Курс MBA по стратегическому менеджменту=Portable MBA in Strategy : курс лекций : [16+] / науч. ред. В. Осипов ; ред. А. Ильин, М. Савина ; под ред. Л. Фазой и др. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 587 с. – Режим до-ступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229855 – ISBN 978-5-9614-0573-6. – Текст: электронный.
Интернет ресурсы	
1.	www.government.ru - Правительство РФ
2.	www.economy.gov.ru - Министерство экономического развития
3.	www.cbr.ru - Центральный банк РФ
4.	www.minfin.ru - Министерство финансов РФ
5.	www.gks.ru - Росстат

7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- рабочая тетрадь;

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

Каждый обучающийся имеет доступ к электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

7.4. Методические рекомендации преподавателям

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с

планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.
4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.
6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.
2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.
3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.
4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой $\Rightarrow$. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.
5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)

Общие рекомендации

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

Решение задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

9. Проверьте правильность решения задания.

10. Произведите оценку реальности полученного решения.

11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи

Порядок выполнения контрольной работы

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной

учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

Порядок решения кейсов

При решении кейса студенты должны:

- 1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
- 2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
- 3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
 - Кто считает, что проблема, и почему?
 - На каком основании базируется мнение этих людей?
 - Что происходит (или не происходит), когда и где?
 - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
 - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
 - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
 - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
 - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
 - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
 - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
 - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
 - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
 - выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
 - использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);

- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу

выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение

рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: входной, текущий и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40)

8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение контрольного задания	
2. Выполнение контрольного задания	
3. Выполнение контрольного задания	
4. Выполнение контрольного задания	
5. Ответы на вопросы	
Итого текущий контроль:	

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Контрольное задание:

Задача

Повышение эффективности внеоборотных активов производственного предприятия

Компания занимается производством автомобильной спецтехники. Поскольку спрос на всё более и более специализированную специальную технику (на базе грузовых автомобилей Камаз) растёт, то растёт и объём заказов предприятию. Уже на очередной 2023 год объём взятых предприятием заказов может быть удвоен.

Но не имея возможности двойного расширения производства, компания рассматривает возможность перехода на двухсменный график работы. Однако для соответствующего расширения оборотных активов после наращивания производства в 1,5 раза предприятию потребуется банковский кредит в 50% от величины нынешних среднегодовых оборотных активов. Банк готов дать предприятию беззалоговый кредит. Однако условием банка является получение предприятием ROA не менее 20% годовых (по EBIT), на момент получения кредита. Поэтому план наращивания производства следующий: в очередном 2023 году предприятие наращивает производство в 1,5 раза путем перехода на две смены в 50% годового времени. А в 2024 после получения кредита банка предприятие полностью переходит на 2-х сменный режим работы.

Позволит ли переход в 2023 году предприятия на 2-х сменный режим работы (в 50% годового времени) получить кредит банка и, следовательно, к концу 2-го года полностью выйти на удвоение производственной программы (выпуска продукции)?

Параметры производства в 2022 году:

средние за прошедших год

ВА – 60 ед.

ОА – 40 ед.

Годовая прибыль (по EBIT) – 16 ед. Соответственно ROA = 16% годовых.

Примечание:

Считать, что

1. Прибыль увеличивается пропорционально росту производства
2. Структура оборотных активов при росте производства остается неизменной

Решение представить в следующей форме

ROA после расширения производства в 1,5 раза составят _____ %.

Доступ к кредитному ресурсу будет (обеспечен / не обеспечен) – нужное подчеркнуть.

Кейс

Мастер-класс «стального короля»: Как Лакшми Миттал построил свою империю?

Свапна Гопалан

За 28 лет управления семейным бизнесом Лакшми Миттал сумел увеличить стоимость своей компании в 138 раз. Начав мировую экспансию в 1989 г. с приобретения небольшого завода в Тринидад и Тобаго, к 2007 г. он стал владельцем

крупнейшего в мире металлургического холдинга, подразделения которого находятся в 14 странах на четырех континентах. За счет чего «стальному королю» удалось создать свою империю?

Лакшми Нараян (Нивас) Миттал родился 15 июля 1950 г. в небольшом городке Садулпур в Центральной Индии (штат Раджастан). Когда его отец Мохан стал младшим партнером в сталелитейной компании Ispat Industries, дела семьи пошли в гору, и она перебралась в Калькутту – тогдашний центр индийского бизнеса. Миттал поступил в Калькуттский университет и закончил его, получив степень бакалавра коммерции в 1969 г., и сразу после окончания учебы пошел работать в компанию отца. Началом стремительной карьеры Лакшми Миттала можно считать 1976 г., когда его отец Мохан Миттал принял решение основать дочернее предприятие за пределами Индии. В 70-е гг. государство жестко контролировало любой шаг частных индийских компаний, поэтому Ispat Industries была заинтересована в выходе на зарубежные рынки – это позволило бы ей получить большую свободу действий. В качестве перспективного направления для экспансии была выбрана Индонезия, и в 1971 г. Ispat Industries инвестировала в строительство электроплавильного мини-комбината PT Ispat Indo на о. Суматра. Лакшми Миттал был назначен управляющим директором предприятия. Под его руководством за пять лет PT Ispat Indo вырос в лидера рынка, став крупнейшей металлургической компанией в стране с производительностью 65 тыс. тонн стали в год. Как Митталу удалось этого добиться? Приехав на место, он обнаружил, что достичь впечатляющей динамики роста будет невозможно, если не решить проблему нехватки сырья. Цены на металлолом на внутреннем рынке, по мнению Миттала, были неоправданно завышены, а закупать сырье за границей компания не могла в силу законодательных ограничений. Задействовав в проекте оптимизации технологов производства и финансистов, Миттал принял решение заменить металлолом железом прямого восстановления (DRI), использование которого позволило бы заводу на порядок снизить себестоимость производства биллета. Затем, чтобы стабилизировать поставки DRI на комбинат в Индонезии, Миттал заключает контракт с Iron & Steel Co (Тринидад и Тобаго). Через некоторое время он полностью выкупил компанию, переименовав ее в Ispat Caribbean. Эта покупка стала первым шагом Миттала к мировой экспансии.

Захват мировых рынков

Следующим этапом стало приобретение за \$400 млн завода в Казахстане производственной мощностью 3,75 млн тонн стали в год. Аналитики и инвесторы мгновенно обрекли эту сделку на неудачу, называя ее «Ватерлоо Миттала»: рынок был уверен, что магнат не сможет вывести на безубыточность проблемный актив. На третьем по величине в СССР заводе «Кармет» к моменту покупки работало 30 тыс. человек, которым уже несколько месяцев не выплачивалась заработная плата.

Одним из условий сделки было сохранение рабочих мест для всех сотрудников предприятия, поэтому Лакшми Миттал вынужден был искать другие пути сокращения издержек. Инвестиции Миттала в приобретенный актив, переименованный в Ispat Karmet (теперь Mittal Steel Termitau), составили \$ 700 млн. С учетом того, что предприятие находилось на территории бывшего СССР, Миттал добился, чтобы Мировой Банк и ЕБРР предоставили ему кредит на выгодных условиях. На полученные средства он провел техническое перевооружение завода: только за счет этого Митталу удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции с \$ 268 до \$ 114 за тонну. Кроме того, он модифицировал бизнес-модель предприятия, переориентировав экспортные операции Ispat Karmet с постсоветского пространства, игроки которого могли в тот момент позволить себе только закупки по бартеру, на мировой рынок. Продукция Ispat Karmet стала поступать на рынки Китая, ЮВА и Ближнего Востока. Уже в течение года предприятие вышло на использование 100 % своих мощностей и завершило финансовый период с прибылью порядка \$ 90 млн, что по тем временам составляло 7 % ВВП Казахстана.

После покупки «Кармета» Лакшми Миттал сконцентрировался на усилении позиций Группы в Западной Европе. Следующим его шагом стало приобретение металлургических активов Nova Hut (Чехия), Polska Stal (Польша) и Sidex (Румыния). Эти сделки позволили ему превратить Mittal Group в крупнейшего производителя стали в Центральной и Восточной Европе.

В конце 90-х гг. Группа вышла на рынок Германии и Франции, заключив сделки по приобретению заводов Duisberg и Unimetal. В то же время был подписан договор о стратегическом партнерстве с Iscor (ЮАР), BH Steel (Босния) и выкуплен контрольный пакет акций компании Annada (Алжир).

В июле 1998 г. Mittal Group вышла на рынок США, приобретя Inland Steel Co за \$ 1,43 млрд. Это была вторая по величине сделка в истории Группы, которая превратила ее в одного из крупнейших игроков мирового металлургического рынка. К моменту покупки эксплуатационные расходы Inland составляли \$ 2,6 млрд, однако Митталу удалось существенно снизить этот показатель за счет сокращения 17 % менеджерского состава, технологического перевооружения предприятия, внедрения инновационных маркетинговых технологий и централизации закупок. После покупки в Inland были полностью изменены цепочки снабжения: если раньше предприятие закупало металлолом на внутреннем рынке, то при новых хозяевах завод был переведен на использование DRI, снабжение которым осуществлялось с Ispat Mexicana – еще одного актива, приобретенного Митталом в начале 90-х гг. в Мексике.

Это позволило снизить себестоимость производства стали на \$ 12 за тонну и повысить производственную мощность предприятия с 5,5 до 6,5 млн т стали в год.

В октябре 2004 г. Лакшми Миттал приобретает очередной актив в США – International Steel Group (ISG). Заплатив за него \$ 4,5 млрд, Mittal Group становится производителем стали «номер один» в мире, владеющим пятью сталелитейными заводами в США и по одному в Мексике, Канаде, Тринидад и Тобаго. Таким образом, в руках Лакшми Миттала оказалась сконцентрирована 1/10 доля мирового производства стали. В 2004 г. The Fortune назвал его «бизнесменом года, способным сочетать менеджерскую осторожность с агрессивностью рейдера».

В 2005 г. Mittal Steel завершила сделку по приобретению 36,67 % китайской Hunan Valin Steel Tube & Wire Company, заплатив за приобретение \$ 338 млн. Актив того стоил: Hunan Valin Steel Tube & Wire была на момент покупки крупнейшей металлургической компанией Китая с годовой производительностью 8,5 млн. т. стали в год. «Это важный стратегический шаг для Mittal Steel, последствия которого мы ощутим в будущем», – сказал Лакшми Миттал, комментируя эту сделку. В ней впервые со всей очевидностью проявилось умение Лакшми Миттала создавать синергетический эффект для максимизации прибылей. Сразу после приобретения доли в Hunan Valin Steel Tube & Wire Company очередной взлет испытал Ispat Karmet, принадлежащий Митталу с 1995 г. Расположенный всего в 400 км от китайской границы «Кармет» идеально подходил в качестве поставщика сырья на перерабатывающие заводы Hunan Valin Steel Tube & Wire. Не удивительно, что после начала сотрудничества с Митталом именно «Кармет» был выбран китайцами в качестве основного поставщика заготовок для холодного передела, что дало заводу возможность существенно повысить показатели продаж.

Однако наиболее значимой сделкой индийского металлургического короля, несомненно, считается слияние с Arcelor, состоявшееся в 2006 г. На уговоры акционеров Arcelor у Миттала ушло более полугода. «Консолидация отрасли уже неотвратима, – говорил он тогда. – И я верю, что слияние Mittal и Arcelor позволит выиграть обеим компаниям. Если мы объединимся, у нас будет еще пять-шесть лет в запасе, чтобы быть спокойными и не оглядываться на конкурентов». Топ-менеджеры Arcelor долгое время противостояли сделке, пытаясь заручиться поддержкой «Северстали» и обменять контрольный пакет акций в крупнейшей российской металлургической компании плюс \$ 1,59 млрд. наличными на 32 % акций Arcelor. Однако Лакшми Митталу удалось помешать этой сделке и перетянуть акционеров Arcelor на свою сторону.

Как признается сам индийский магнат, «слияние с Arcelor оказалось самым сложным делом в моей жизни. Много раз я уже был близок к тому, чтобы отказаться от идеи объединить наши активы, но в итоге разумные соображения брали верх над эмоциями, и я продолжал идти к своей цели».

После слияния Mittal-Arcelor Steel стал крупнейшим в мире производителем стали с производственной мощностью 110 млн. т. в год и годовой выручкой

значительно превышающей выручку его конкурентов.

Бизнес-стратегия Лакшми Миттала

Основой бизнес-стратегии индийского металлургического магната всегда являлось приобретение убыточных и высокорискованных активов в различных частях света и связывание их в единую сеть. За счет объединения разрозненных предприятий в единое целое Миттал добивается синергетического эффекта: если один из его сталелитейных заводов испытывает нехватку сырьевых ресурсов, к поставкам сырья подключаются другие металлургические активы Миттала. Если предприятию грозит кризис перепроизводства, Миттал формирует СП с крупным игроком нового рынка для реализации своей продукции или приобретает новую трейдерскую компанию в другой части света. Долгое время Миттал считал, что приобрести убыточный завод и вывести его на максимальную эффективность работы проще и дешевле, чем строить производство с нуля. И пока японцы из Nippon Steel и американцы из US Steel с недоверием оценивали перспективы инвестиций в убыточные производства на территории бывшего СССР и Восточной Европы, Миттал активно скупал их по бросовым ценам, ведь других претендентов на эти предприятия просто не было. Благодаря этой стратегии суммарные инвестиции в производство тонны стали в империи Лакшми Миттала оказывались ровно в половину меньше тех сумм, которые уходили у Nucor или BaoSteel.

Приобретая убыточный актив, Лакшми Миттал стремился решить две задачи: технически перевооружить предприятие, избавившись от устаревших технологий доменного производства, и увеличить долю использования DRI в качестве основного сырья. Миттал был одним из первых металлургических магнатов, кто осознал, что доля стали, произведенной на мини-заводах, будет расти с каждым годом. Хотя небольшие по традиционным меркам меткомбинаты с объемом производства 0,5-1 млн. тонн стали в год начали появляться в США, а потом и в Западной Европе с конца 70-х гг., немногие металлургические компании смогли оперативно отреагировать на новую угрозу. Тем временем технология mini-mill начала активно завоевывать мир: в ее пользу говорила гибкость процессов производства, возможность максимально подстроиться под потребности рынка и конкретного заказчика, более низкие транспортные издержки, затраты на персонал и несопоставимые расходы на сырье. Используя лом в качестве основного сырья электроплавильные мини-заводы оказались серьезным конкурентом для классических металлургических комбинатов, производящих сталь из кокса и руды путем переплавки чугуна конверторным или мартеновским способом. Когда в начале XX в. в США подсчитали, что постоянные издержки при производстве продукции на мини-заводе составляют \$ 500 за тонну, а на интегрированном заводе – \$ 2000 за тонну, и при этом себестоимость теплоэнергетических затрат на обычном комбинате достигает 30 %, тогда как на мини-заводе – всего 7-10 %, мини-

заводы начали строиться в массовом масштабе. В итоге, к началу 2007 г. на мини-заводах в США выплавляли практически половину производимой в стране стали, а в Западной Европе – около 40 %.

Осознав эту перспективу еще в начале 90-х гг., Лакшми Миттал сделал две вещи: во-первых, он начал по возможности скупать мини-заводы по всему миру, а во-вторых, постарался перевести их на альтернативные источники сырья. Он понимал, что с распространением технологии mini-mill стоимость лома – основного сырья электроплавильных комбинатов – вырастет на порядок. А это приведет к росту себестоимости стали. Миттал нашел хорошую замену как металлолому, так и традиционному способу производства стали из чугуна: железо прямого восстановления. Лакшми Миттал стал фактически пионером технологии DRI: уже в 80-е гг. он начал инвестировать в создание производств DRI и одновременно переводить свои предприятия на перспективную технологию.

Впервые он опробовал эту технологию на заводе Iron & Steel Co (Iscoff), перешедшем под контроль Mittal Group в 1989 году, а затем – на мексиканском Sibalsa Mill, купленном Митталом в результате приватизации предприятия в 1992 г. За контроль над убыточным активом Sibalsa Mill (сейчас Ispat Mexicana), способным производить железо прямого восстановления (DRI), полосовое железо и заготовки для холодного передела, Лакшми Миттал заплатил \$ 220 млн. Анализ ситуации показал, что на момент приобретения завод работал только на 25 % своей мощности. Благодаря нововведениям Лакшми Миттала за четыре года убыточный завод превратился в одно из самых эффективных предприятий Mittal Group, способных задействовать 110 % мощности и производящий 2,3 млн. т. в год. При этом себестоимость продукции завода снизилась на \$ 85. В 1992 г., когда сделка была закрыта, производство стали переживало очередной кризис перепроизводства. Чтобы выжить, Ispat Mexicana сформировало СП с Wheeling-Pittsburgh Steel (США), благодаря которому Лакшми Митталу открылись рынки потребителей в США и Канаде.

Наличие отлаженных каналов сбыта позволило Ispat Mexicana не просто сохранить рентабельность на разумном уровне, а довести оборот до \$ 654 млн.

Третьим «краеугольным камнем» стратегии Лакшми Миттал являются люди.

«Он всегда хорошо умел подбирать команду и управлять людьми», – говорит о нем Санак Мишра, экс-управляющий Steel Authority of India Limited. Как только Миттал приобретал новый актив – будь то завод в Казахстане или Канаде – он отправлял туда команду управленцев, которые брали на себя задачу сокращения себестоимости производимой продукции. «Костяк» менеджерского состава Mittal Steel составили выходцы из крупнейшего сталелитейного холдинга Индии Steel Authority of India (SAIL). Например, президент Mittal Group Малай Мукхерджи начинал свою карьеру на заводе в Бхилаи, принадлежащем SAIL. Из SAIL же в

Mittal Steel пришли Нарендра Чаудхари, нынешний управляющий директор Ispat Sidex Steel в Румынии, и К. А. Синг, директор по операциям Nova Hut Steel (Чехия). После приобретения актива Лакшми Миттал практически всегда увольнял старый менеджерский состав, оставляя при этом рабочие места для большинства специалистов. Для того, чтобы унифицировать техническую подготовленность кадров своей империи, части которой находились на разных континентах, Миттал запустил программу обучения – «Программу интеграции знаний» (Knowledge Integration Program или KIP). Благодаря ей знания, полученные техническими специалистами, и опыт менеджеров Mittal Steel, скажем, в Мексике, оказывался доступен сотрудникам Mittal Steel Termitau в Казахстане. Чтобы обмен знаниями проходил более интенсивно, Миттал запустил серию внутрикорпоративных саммитов, которые проходят дважды в год на постоянной основе. На них собираются по несколько представителей от каждой операционной единицы Mittal Steel, включая сотрудников заводов. Отдельные программы взаимодействия существуют для менеджеров по операциям различных функциональных подразделений холдинга, а также для специалистов по различным технологиям производства стали (по конверторному производству, по выплавке стали в дуговых 180-ти печах ЭСПЦ и т. д.), которые позволяют им обмениваться накопленным опытом и знаниями о новых технологиях и оборудовании. «База знаний» компании включает в себя данные, полученные с различных заводов. Это и «лучшие практики» оптимизации доменного производства, по использованию слябовых МНЛЗ или определенных видов прокатных станов. Единая «база знаний» позволяет распределенным производствам Mittal Steel решать возникающие проблемы в сжатые сроки: если когда-либо аналогичная проблема уже была решена на любом другом заводе холдинга, информация об этом быстро становится доступной. Например, металлургический завод Steckel, входящий в Ispat Nova Hut (Чехия) в первые годы своей работы при новых хозяевах столкнулся с проблемой работы ПО, поддерживающего внутрикорпоративные коммуникации. А пару лет спустя точно такие же трудности возникли у металлургического завода Mittal Steel в Квебеке (Канада). Проблема была решена в течение нескольких часов благодаря уже имеющемуся опыту и информации о нем в единой «базе знаний».

Эксперты уверены, что бизнес-стратегия Лакшми Миттала не отличается особой оригинальностью. Ее суть довольно проста: сокращение издержек всеми возможными способами и интеграция разрозненных активов в единую сеть, что позволяет создать синергетический эффект. Но, если каждый из указанных элементов бизнес-стратегии Mittal Steel не является уникальным, то используемые одновременно они позволили Mittal Group расти быстрее рынка: в 90-е гг., когда отрасль переживала стагнацию, и ежегодный прирост составлял 0,5 %, компания Лакшми Миттала демонстрировала рост на уровне 60 %. В 2000-е гг. рост Группы

стал еще более заметным – 68 %, что на фоне динамики остального рынка (+5,7 % ежегодно) выглядит по-настоящему впечатляющим.

Будущее Arcelor-Mittal

После слияния с Arcelor Лакшми Миттал начал демонстрировать более активный интерес к таким смежным с производством стали областям, как металлотрейдинг и добыча коксующегося угля: в 2007 г. Arcelor-Mittal приобрел контрольный пакет турецкой металлотрейдинговой компании Rozak A. S., а в 2008 г. – угольные активы «Северстали» в Кузбассе. В 2006 г. Лакшми Миттал определил также новые рынки, которые он планирует завоевать в ближайшем будущем. Индийский магнат утверждает, что приоритетными направлениями грядущего расширения Arcelor-Mittal станут Китай и Индия.

Однако реальность может внести определенные коррективы в эти планы. Если в Индии Группа имеет все шансы найти активную поддержку даже на уровне госструктур, то на пути ее экспансии в Китай могут возникнуть серьезные препятствия: топ-менеджеры китайской сталелитейной отрасли уже обнародовали свое беспокойство по поводу планов Arcelor-Mittal. Ассоциация China Iron and Steel Association (CISA) обратилась к правительству с просьбой повысить барьеры, препятствующие иностранцам приобретать активы на крупнейшем в мире рынке. По этому поводу вице-председатель CISA Лю Биншен заявил: «Сектор должен контролироваться не иностранцами, а китайскими государственными и частными компаниями, поскольку сталелитейная промышленность – важнейшая из базовых отраслей страны».

С определенными трудностями Arcelor-Mittal столкнулась и в Украине: право Группы на проблемный актив «Криворожсталь» то и дело оспаривается на государственном уровне. Однако амбициозного индийского миллиардера эти проблемы не смущают: человек, сумевший за 28 лет построить гигантскую империю из одного небольшого сталелитейного завода, вряд ли спасует перед трудностями.

Вопросы теста по кейсу: Мастер-класс "стального короля": Как Лакшми Миттал построил свою империю?

1. Всякий раз, когда вы видите успешный бизнес, это свидетельствует о том, что в свое время кто-то принял смелое решение»

Питер Ф. Друкер

Принял ли Лакшми Миттал «смелое решение», когда начал разворачивать и наращивать производство в 1971 г. в Ispat Indo на о. Суматра?

- Да

- Нет

- Не очевидно

2. Осуществляя экспансию методом поглощений других компаний Лакшми Миттал добивался снижения себестоимости путем:

- реализации эффекта от масштаба
- использованием сырья, получаемого по методу DRI
- лучшего использования принципа своевременности и ритмичности взаимных поставок между предприятиями холдинга
- путем использования только мини-заводов

3. Зачем Лакшми Миттал практически всегда увольнял старый менеджерский состав, оставляя при этом рабочие места для большинства специалистов?

- его не устраивал уровень компетенций старого менеджерского состава
- он сомневался в знаниях менеджеров фактической стороны дела
- ему нужно было менять ценностные ориентиры людей в компании
- ему нужно было иметь на предприятии верных ему людей, на которых можно было бы полностью положиться

4. Чтобы обмен знаниями проходил более интенсивно, Миттал запустил серию внутрикорпоративных саммитов, которые проходят дважды в год на постоянной основе. На них собираются по несколько представителей от каждой операционной единицы Mittal Steel, включая сотрудников заводов.

Зачем нужны были эти именно очные саммиты:

- они вообще были излишни при наличии «Программы интеграции знаний» (Knowledge Integration Program или KIP)
- чтобы был повод дополнительно стимулировать творческую мысль
- чтобы попутно решать накопившиеся комплексные производственные вопросы холдинга

5. После слияния с Arcelor Лакшми Миттал начал демонстрировать более активный интерес к таким смежным с производством стали областям, как металлотрейдинг и добыча коксующегося угля: в 2007 г. Arcelor-Mittal приобрел контрольный пакет турецкой металлотрейдинговой компании Rozak A. S., а в 2008 г. – угольные активы «Северстали» в Кузбассе.

Почему Arcelor-Mittal был заинтересован купить угольные активы «Северстали» в Кузбассе, а «Северсталь» была заинтересована продать этот актив, ведь это компании одной отрасли и их действия должны быть совпадающими?

- Arcelor-Mittal нужно было ослабить конкурента
- «Северсталь» нуждалась в инвестиционных ресурсах на обновление производства
- вертикальная интеграция в сторону угольных активов Arcelor-Mittal давала

больше плюсов, чем «Северстали»

- угольные активы в Кузбассе территориально более выгодно расположены для Arcelor-Mittal, чем для «Северстали»

Тест

1. Стратегия организации это:

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

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

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

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

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

4. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

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

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

- а) долгосрочное планирование;

- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

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

«начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а) стратегическое планирование;

- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегическое управление.

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

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) СВОТ – анализ;
- г) стратегическое управление.

12. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) СВОТ – анализ;
- г) стратегическое управление.

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

- а) Потенциал;
- б) Сцена;
- в) Целевые установки;
- г) Миссия.

14. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

- а) Потенциал;
- б) Сцена;
- в) Целевые установки;
- г) Миссия.

15. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?

- а) Потенциал;
- б) Сцена;
- в) Целевые установки;
- г) Миссия.

16. Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»?

- а) Потенциал;
- б) Сцена;
- в) Целевые установки;

г) Миссия.

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

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

18. Что это за определение стратегического менеджмента: «процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением»?

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

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

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) другая сторона.

20. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений», то какая это сторона управления?

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) другая сторона.

Кейс «Ресторан «Две палочки»

Используя результаты Деловой игры (разделы 2 и 3) и проводя анализ

ситуации в компании «Две палочки», проходя в своем анализе последовательно элементы процесса стратегического планирования, разбираемые на лекционных и практических занятиях, вплоть до выбора конкретной стратегической альтернативы, оптимальной в сложившейся ситуации, сделайте вывод о «Разработке стратегии компании», используя предлагаемую структуру:

1. Стратегический анализ внешней деловой окружающей среды;
2. Анализ внутрифирменной среды;
3. Развитие стратегического видения, определение ценностей высшего руководства и формулирование миссии;
4. Постановка стратегических целей и задач;
5. Анализ продуктового портфеля предприятия;
6. Выделение стратегических единиц бизнеса;
7. Анализ отраслевой и конкурентной среды;
8. Определение конкурентных преимуществ;
9. Сравнительный анализ альтернативных стратегий и выбор предпочтительной стратегии фирмы;
10. Подготовка и оформление стратегического плана;
11. Подготовка к реализации стратегии;
12. Реализация стратегии.

8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

Итоговый контроль проводится в форме ответов на вопросы.

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. В чем заключается сущность стратегического анализа?
2. В чем заключается сущность анализа вариантов стратегии?
3. В чем заключается суть реализации стратегии?
4. В чем заключается влияние внешних факторов на стратегию компании?

5. Какие внутренние факторы оказывают первостепенное влияние на возможности реализации стратегии?
6. Как выявлять состояние рынка в целом, по каким источникам и на основании каких показателей (индикаторов)?
7. Какие возможности бизнесу предоставляют растущие и нисходящие тренды в целом по рынку и в отрасли в частности?
8. На каких полях информационной матрицы, и в каких случаях, следует концентрироваться компании в первую очередь?
9. В чем состоит суть стратегического планирования продуктов компании?
10. Какая ценовая стратегия не способна нанести ущерб продукту даже в том случае, если благоприятный прогноз по продажам не оправдывается?
11. На сочетании каких ценностей бренда можно выстраивать его успешную рыночную стратегию?
12. Опишите основные теоретические и практические барьеры на пути компаний-новичков и пути их преодоления.
13. Продумайте примеры для иллюстрации разницы между стратегиями, направленными на разные целевые рынки и разных конечных потребителей.
14. Объясните, какие каналы и методы коммуникации возможны и оправданы для компании при коммуникации с физическими и юридическими лицами.
15. Поясните, как можно использовать данные исследований для построения стратегических и тактических коммуникаций компании?
16. Объясните, с какой целью и при каких обстоятельствах действующей компании может потребоваться диверсификация?
17. Объясните, какой последовательности рациональней всего проводить анализ своего бизнес поля?
18. Объясните, для чего могут быть рекомендованы различные матричные виды анализов и что они могут дать действующему бизнесу?
19. Какие виды анализов (матрицы) могут быть полезны начинающему бизнесу и каким образом их можно применить?
20. Какие основные статьи бизнес-плана вы знаете?
21. На основании чего можно построить бизнес-план компании?
22. Кто и по каким принципам подбирает персонал компании?
23. На основании чего можно планировать инвестиции в продвижение продуктов компании?
24. Какими методами и средствами можно повысить управляемость компании?
25. Для чего нужны философия, видение и миссия компании?

9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A	Зачтено
	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
55	Неудовлетворительно	2	F	Не зачтено