

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Декан

Дата подписания: 02.08.2025 15:49:36

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины
Современные проблемы менеджмента**

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы магистратуры
38.04.02.08 Менеджмент организации

Для набора 2025 года

Квалификация
магистр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

| Курс Вид занятий | 1 | | Итого | |
|---------------------|-----|-----|-------|-----|
| | уп | рп | | |
| Лекции | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Практические | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Итого ауд. | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Контактная работа | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Сам. работа | 88 | 88 | 88 | 88 |
| Часы на контроль | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Итого | 108 | 108 | 108 | 108 |

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Филин Н.Н.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор В.М. Джуха

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

| | |
|-----|---|
| 1.1 | формирование у студентов комплексного представления о проблемах развития современного менеджмента, определяющих дальнейшее развитие управленческой науки, а также методов и инструментов практического менеджмента. |
|-----|---|

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1. Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- современные количественные и качественные методы, используемые при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходы к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования (соотнесено с индикатором ПК-1.1).

Уметь:

- применять количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходы к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования (соотнесено с индикатором ПК-1.2).

Владеть:

- количественными и качественными методами, используемыми при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходами к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования (соотнесено с индикатором ПК-1.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Современная парадигма менеджмента

| № | Наименование темы, краткое содержание | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
|-----|--|---------------------------------|----------------|------------------|-------------|
| 1.1 | 1.1. Современная парадигма управления и международные тенденции. Мировые концепции управления. Анализ специфики реализуемых в современном мире парадигм управления (использование Libre Office) 1.2. Система взглядов на управление предприятиями в России. Сочетание рыночных и административных методов управления. Основные тенденции в развитии управления. Современные модели менеджмента и их особенности. Международный опыт управления деятельностью коммерческих компаний (использование Libre Office). 1.3. Разработка прогнозов развития деловой среды. Методы прогнозирования. Преимущества и недостатки использования временных рядов. Метод сценариев, преимущества и недостатки метода сценариев (использование Libre Office). 1.4. Прогнозы и сценарии. Сценарное прогнозирование. Разработка сценарных прогнозов. Использование сценарного прогнозирования в стратегическом планировании (использование Libre Office). | Практические занятия | 1 | 2 | ПК-1 |
| 1.2 | Экспертные опросы, цели использования в исследованиях рынка. Виды экспертных опросов, подбор экспертов. Обработка результатов экспертных опросов. Цели использования экспертных опросов, преимущества и недостатки метода. | Самостоятельная работа | 1 | 14 | ПК-1 |
| 1.3 | 1.1. Современная парадигма управления и мировые тенденции развития менеджмента. Понятие парадигмы управления. Мировые концепции управления. Система взглядов на управление предприятиями в России. Сочетание рыночных и административных методов управления. Основные тенденции в развитии управления. Современные модели менеджмента и их особенности. Международный опыт управления компаниями 1.2. Прогнозирование деловой среды. Понятие и необходимость прогнозирования деловой среды. Виды прогнозирования. Качественное и количественное прогнозирование. Социальное и политическое прогнозирование. Особенности прогнозирования макросреды. Прогнозирование научно-технического прогресса. Методы расчета индекса инновационного развития. 1.3. Проблемы организации планирования деятельности компании на основе международного опыта. Система планов. Особенности составления стратегического плана. Проблемы реализации | Лекционные занятия | 1 | 2 | ПК-1 |

| | | | | | |
|-----|--|------------------------|---|----|------|
| | стратегического плана. Службы стратегического развития. Централизация и демократизация планирования. Особенности разработки и анализа бизнес-планов. Проблемы бизнес-планирования в российских компаниях. Особенности планирования деятельности внешнеторговой компании. Международные тенденции развития планирования. 1.4. Проблемы управления изменениями Предпосылки изменений. Подходы к управлению изменениями. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Воздействие на сопротивление. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегия системного вмешательства и ее применение. Управление изменениями в российских организациях. Управление изменениями в международных компаниях | | | | |
| 1.4 | Оценка инновационного потенциала компании. Методы расчета индексов инноваций. Методика ИНСЕАД, методика, основанная на прогнозировании тенденций развития. | Самостоятельная работа | 1 | 18 | ПК-1 |
| 1.5 | Проблемы управления изменениями Предпосылки изменений. Подходы к управлению изменениями. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Воздействие на сопротивление. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегия системного вмешательства и ее применение. Управление изменениями в российских организациях. Управление изменениями в международных компаниях | Лекционные занятия | 1 | 2 | ПК-1 |
| 1.6 | 1.5. Планирование работы компании на основе международного опыта. Система планов (использование Libre Office). Оценка инновационного потенциала компании. Методы расчета индексов инноваций. Использование методика ИНСЕАД (использование Libre Office). 1.6. Планирование изменений в деятельности компаний. Управление изменениями в международных компаниях. Анализ целей изменения стратегий и специфики деятельности компаний, анализ перспективности основных вариантов изменений (использование Libre Office). 1.7. Отношение персонала компаний к внедрению существенных изменений в организационную структуру и организацию деятельности компаний. Преодоление сопротивления изменениям. Воздействие на сопротивление. Управление изменениями в российских организациях (использование Libre Office). | Практические занятия | 1 | 2 | ПК-1 |
| 1.7 | Разработка основных вариантов изменений организационной структуры и специфики деятельности компаний. Прогнозирование эффективности изменений. Построение системы критериев оценки эффективности планируемых изменений, анализ перспективности каждого стратегического варианта. (использование Libre Office). | Самостоятельная работа | 1 | 16 | ПК-1 |
| 1.8 | Суть методологии SADT. Идентификация функциональной структуры объекта, производимых им действий и связи между этими действиями. Применение этой методологии для практического исследования систем менеджмента. | Самостоятельная работа | 1 | 8 | ПК-1 |
| 1.9 | Анализ систем управления деятельностью современных коммерческих компаний. Построение системы критериев оценки эффективности системы управления. Анализ реализуемого компанией функционала и его распределения между подразделениями компании. Оценка уровня надежности функционирования системы управления (использование Libre Office). | Самостоятельная работа | 1 | 6 | ПК-1 |

Раздел 2. Современные технологии менеджмента

| № | Наименование темы, краткое содержание | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
|-----|---|---------------------------------|----------------|------------------|-------------|
| 2.1 | Управление ситуациями. Особенности управления ситуациями в условиях изменения конъюнктуры рынка. Управление социально-психологическим климатом коллектива. Основные факторы, влияющие на этот процесс. Методы изучения социально-психологического климата. Проблемы управления неформальными группами. | Лекционные занятия | 1 | 2 | ПК-1 |
| 2.2 | 2.1. Анализ динамики внешней среды ведения деятельности. Разработка и оценка сценариев развития ситуации и конъюнктуры рынка. Планирование управления ситуациями в условиях изменения конъюнктуры рынка. Оценка эффективности потенциальных стратегических вариантов реагирования компании (использование Libre Office). 2.2. Методы изучения социально-психологического климата в коллективе. Использование социометрии, интервью, тестирования, наблюдения, эксперимента, ролевых игр, анкетирования. Изучение | Практические занятия | 1 | 4 | ПК-1 |

| | | | | | |
|-----|--|------------------------|---|---|------|
| | <p>межличностных отношений на основе применения структурного анализа малых групп. Формулирование выводов о состоянии социально-психологического климата в коллективе (использование Libre Office).</p> <p>2.3. Слияние/приобретение компаний, стратегические альянсы, как инструменты стратегического развития бизнеса. Анализ внешних и внутренних факторов, побуждающих менеджмент к формированию стратегических альянсов. Планирование образования стратегических альянсов. Разработка стратегии формирования альянсов (использование Libre Office).</p> <p>2.4. Разработка системы критериев оценки конкурентоспособности участников конкурентной борьбы. механизмы корректировки конкурентоспособности компаний на основе формирования стратегических альянсов. Анализ конкурентоспособности стратегических альянсов (использование Libre Office).</p> <p>2.5. Прогнозирование эффективности стратегических альянсов. Объединение финансовых, научно-технических и трудовых ресурсов компаний, как основа эффективности стратегических альянсов. Достижение синергетического эффекта на основе "экономии от масштаба", доступа на новые рынки, диверсификации производства, использования "новых" активов, включая know-how, торговые марки, каналы сбыта (использование Libre Office).</p> <p>2.6. Разработка корпоративных стратегий. Формулирование целей развития компании, организация процесса разработки корпоративной стратегии. Выбор источников информации и инструментария разработки корпоративной стратегии. Анализ/ревизия существующих направлений деятельности, выбор новых направлений (использование Libre Office).</p> <p>2.7. Разработка бизнес-стратегий. Формулирование целей развития компании, организация процесса разработки бизнес-стратегии. Выбор источников информации и инструментария разработки бизнес-стратегии. Выбор типа базовой бизнес-стратегии по М. Портеру, разработка комплекса функциональных стратегий (использование Libre Office).</p> <p>2.8. Использование методов матричного анализа (матрицы БКГ, AD Little, Shell/DPM) при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий. Формирование комплекса инструментов разработки корпоративной стратегии, а также последовательности применения этих инструментов. Формирование комплекса инструментов разработки бизнес-стратегии, а также последовательности применения этих инструментов (использование Libre Office).</p> <p>2.9. Разработка содержания бизнес-процессов коммерческой компании. Анализ содержания бизнес-стратегии, формирование функционала компании в качестве инструмента реализации бизнес-стратегии. Распределение функционала между подразделениями компании, выбор форм реализации каждой функции. Разработка инструкций для менеджмента/персонала, характеризующих форму реализации каждой функции на каждом этапе каждого бизнес-процесса (использование Libre Office)</p> | | | | |
| 2.3 | <p>Прогнозирование эффективности управления социально-психологическим климатом. Факторы, определяющие общее эмоциональное состояние социально-психологического климата, настроение, самочувствие и работоспособность членов коллектива. Основные объективные и субъективные (психологические) показатели уровня развития социально-психологического климата в коллективе (использование Libre Office).</p> | Самостоятельная работа | 1 | 2 | ПК-1 |
| 2.4 | <p>2.2. Международные стратегические альянсы в современном менеджменте. Понятие международных стратегических альянсов и факторы их образования. Основные этапы образования стратегических альянсов. Формы международных стратегических альянсов. Особенности альянсов в российской экономике. Стратегические альянсы и конкуренция. Тенденции развития международных стратегических альянсов.</p> <p>2.3. Специфика стратегического управления деятельностью современных коммерческих компаний. Классификации подходов к организации стратегического планирования. Преимущества и недостатки каждого подхода. Возможности совершенствования подходов к организации стратегического планирования в реальной практике стратегического управления коммерческой деятельностью.</p> <p>2.4. Описание структуры деятельности компании при помощи бизнес-процессов. Выстраивание функционала компании на основе анализа бизнес-стратегии. Распределение функционала между подразделениями компании, выбор форм реализации каждой функции (на каждом этапе). Идентификация и разработка бизнес-процессов</p> | Лекционные занятия | 1 | 2 | ПК-1 |
| 2.5 | <p>Форсайт-технологии в решении и прогнозировании сложных</p> | Самостоятельная | 1 | 8 | ПК-1 |

| | | | | | |
|-----|--|------------------------|---|---|------|
| | процессов управления. Суть форсайта, примеры применения этой технологии для решения проблем менеджмента. Форсайт, как экспертное прогнозирование, включающее планирование и реализацию составленного плана. Использование в структуре форсайта анализа основных функций управления - планирования, контроля, организации и принятие решений. | работа | | | |
| 2.6 | Методы построения функциональных диаграмм, диаграмм влияния. Формализация взаимоотношений элементов системы. Использование функциональных диаграмм на ранних этапах проектирования систем с целью идентификации основных функций и составных частей проектируемой системы, а также обнаружения и устранения ошибок проектирования | Самостоятельная работа | 1 | 8 | ПК-1 |
| 2.7 | Преимущества и недостатки различных методов матричного анализа (матрицы БКГ, AD Little, Shell/DPM). Интерпретация результатов PEST- анализа. Разработка алгоритма создания корпоративной стратегии. Разработка алгоритма создания бизнес-стратегии. | Самостоятельная работа | 1 | 8 | ПК-1 |
| 2.8 | Подготовка к промежуточной аттестации | Зачет | 1 | 4 | ПК-1 |

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

| | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Библиотека / Количество |
|---|--|--|---|---|
| 1 | Долятовский В. А., Барнаган В. С. | Управленческое консультирование: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016 | Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 74 экз. |
| 2 | Димитриади Н. А., Яковенко С. В. | Прикладные методы в управлении: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016 | Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 64 экз. |
| 3 | Долятовский В. А., Тугуз Ю. Р., Филин Н. Н. | Организационная диагностика в менеджменте: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016 | Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 58 экз. |
| 4 | Колобов А. А., Омельченко И. Н., Орлов А. И. | Менеджмент высоких технологий: практическое пособие | Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2009 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 5 | Сергеева Е. А., Брысаев А. С. | Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики: учебное пособие | Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 6 | Сидунова, Г. И., Смыковская, Т. К., Сидунов, А. А., Гомаюнова, Т.М., | Форсайт-менеджмент: учебное пособие | Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2017 | ЭБС «IPR SMART» |
| 7 | Конев, А. Н. | Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография | Саратов: Вузовское образование, 2018 | ЭБС «IPR SMART» |
| 8 | | Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал | Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 9 | Барнаган В. С. | Управление организационными изменениями: учеб. пособие | Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2019 | Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 68 экз. |

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС «КонсультантПлюс»

ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
Libre Office

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«Современные проблемы менеджмента»**

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

| ЗУН, составляющие компетенцию | Показатели оценивания | Критерии оценивания | Средства оценивания |
|---|--|---|--|
| ПК-1: Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды | | | |
| Знать - современные количественные и качественные методы, используемые при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходы к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования | Специфика современных количественных и качественных методов исследования, которые могут использоваться для управления бизнес-процессами, содержание аналитических материалов | Квалифицированная оценка преимуществ и недостатков каждого количественного и качественного метода исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работ (в полном, не полном объеме) | Вопросы к зачету (1-61), тесты (раздел 1-2), кейс-задачи (1-2), реферат (раздел 1-2) |
| Уметь - применять количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходы к подготовке аналитических материалов, характеризующих | Эффективное применение количественных и качественных методов исследования, которые могут использоваться для управления бизнес-процессами, подготовка аналитических материалов, | Обоснованность ожидаемой эффективности методов исследования с учетом специфики изучаемых бизнес-процессов, полнота аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования выбираемых | Вопросы к зачету (1-61), тесты (раздел 1-2), кейс-задачи (1-2), реферат (раздел 1-2) |

| | | | |
|--|--|--|--|
| результаты проведенного исследования | характеризующих результаты проведенного исследования | | |
| Владеть - количественными и качественными методами, используемыми при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходами к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования | Подходы к применению количественных и качественных методов исследования в соответствии с особенностями изучаемых бизнес-процессов, а также подходы к подготовке аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования | Эффективность выбираемых методов исследования с учетом специфики изучаемых бизнес-процессов, полнота аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования выбираемых | Вопросы к зачету (1-61), тесты (раздел 1-2), кейс-задачи (1-2), реферат (раздел 1-2) |

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 50-100 баллов (зачтено);
- 0-49 баллов (не зачтено).

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету

1. Этапы развития рынков, их основные характеристики.
2. Современная парадигма управления и мировые тенденции развития менеджмента.
3. Выбор направления стратегического развития бизнеса как задача менеджмента компании.
4. Факторы привлекательности рынков с точки зрения выбора путей стратегического развития.
5. Основные этапы процесса разработки комплекса стратегий компании.

6. Виды прогнозирования. Качественное и количественное прогнозирование.
7. Методы исследований, используемых в процессе разработки комплекса стратегий компании.
8. Организации планирования деятельности компании на основе международного опыта. Система планов. Особенности составления стратегического плана.
9. Прогнозирование развития ситуации на рынке с помощью метода разработки сценариев.
10. Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция.
11. Основные компоненты стратегического анализа.
12. Стержневые компетенции компании, их роль в формировании уровня конкурентоспособности компании.
13. Основные компоненты внешнего анализа (стратегический анализ).
14. Обзор рынка и анализ ситуации. Основные типы отраслевой структуры.
15. Использование модели 5 конкурентных сил М. Портера. Разделение конкурирующих компаний на стратегические группы; анализ стратегических групп.
16. Особенности разработки и анализа бизнес-планов. Проблемы бизнес-планирования в российских компаниях.
17. Методы формирования выборки респондентов. Шкалирование.
18. Методы выбора целевых сегментов рынка.
19. Основные стратегии лидеров рынка и претендентов на лидерство.
20. Метрические и неметрические переменные. Дискриминантный и факторный анализ в обработке результатов исследования рынка.
21. Основные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в нише.
22. Методы анализа конкурентных преимуществ и конкурентной позиции компании.
23. Анализ финансового состояния компании, используемые показатели.
24. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Использование матрицы М. Портера.
25. Система ключевых показателей эффективности, основные этапы разработки.
26. Формирование стержневых компетенций компании, основные подходы.
27. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках/в различных сегментах. Значение КФУ для разработки стратегий работы компании.
28. Исследование рынка, основные цели и задачи.
29. Дисперсионный анализ, использование в исследованиях рынка.
30. Исследования рынка, используемые при выборе направлений стратегического развития.
31. Методы исследования рынка, используемые для оценки этапа его развития.
32. Методы исследования рынка, используемые для оценки уровня его привлекательности для бизнеса.
33. Преимущества и недостатки различных методов матричного анализа (матрицы БКГ, AD Little, Shell/DPM).
34. Основные виды исследований рынка.
35. Планирование исследований рынка, основные этапы.
36. Поискное исследование: основные особенности и цели использования.
37. Описательное исследование: основные особенности и цели использования.
38. Интерпретация результатов PEST- анализа.
39. Виды информации, используемой в исследованиях рынка.
40. Вторичная информация: источники получения и использование в исследованиях рынка.
41. Первичная информация: источники получения и использование в исследованиях рынка.

42. Качественные исследования: основные методы и цели использования в исследованиях рынка.
43. Конкурентоспособность бизнеса на внутреннем и внешнем рынках. Понятие конкурентной стратегии. Особенности конкуренции в российских условиях.
44. Регрессионный анализ, использование в исследованиях рынка.
45. Дискриминантный анализ, использование в исследованиях рынка.
46. Глубинные интервью: цели использования и методика проведения.
47. Международные стратегические альянсы в современном менеджменте. Понятие международных стратегических альянсов и факторы их образования. Основные этапы образования стратегических альянсов.
48. Количественные методы: основные виды и цели использования в исследованиях рынка.
49. Анкетные опросы, основные виды и структура анкет.
50. Виды выборок, используемые в количественных исследованиях.
51. Измерение и шкалирование в количественных исследованиях, основные виды шкал.
52. Сравнительное шкалирование, использование в количественных исследованиях.
53. Несравнительное шкалирование, использование в количественных исследованиях.
54. Виды выборок респондентов.
55. Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения.
56. Объем выборки респондентов в количественных исследованиях, основные подходы.
57. Опросы респондентов, основные виды.
58. Первичная и вторичная информация в оценке степени привлекательности рынков.
59. Роль исследований рынка в процессе выбора направлений стратегического развития компании.
60. Управление социально-психологическим климатом в коллективе. Основные факторы, влияющие на этот процесс. Методы изучения социально-психологического климата.
61. Внутренний и внешний рост – основные условия выбора оптимального направления стратегического развития компании.

Критерии оценивания:

- «зачтено» (50-100 баллов) выставляется студенту если прозвучал полный, развёрнутый ответ на поставленные вопросы; в ответе на поставленные вопросы были неточности.
- «не зачтено» (0-49 баллов) выставляется студенту, если обучающийся не владеет материалом по заданным вопросам.

Тесты

1. Банк тестов по модулям и (или) темам

Раздел 1.

Тема Система взглядов на управление предприятиями в России. Сочетание рыночных и административных методов управления. Основные тенденции в развитии управления. Современные модели менеджмента и их особенности. Международный опыт управления деятельностью коммерческих компаний.

Тестовое задание 1. К основным преимуществам единоначалия можно отнести:

варианты ответов:

- 1) высокую эффективность принимаемых решений;
- 2) быстроту решения возникающих проблем;

3) позитивное влияние на уровень мотивации опытных сотрудников.

Тестовое задание 2. Партисипативное управление представляет собой:

варианты ответов:

- 1) участие менеджмента в решении подавляющего большинства возникающих в процессе деятельности сотрудников вопросов;
- 2) участие сотрудников и менеджеров нижних уровней в принятии существенной части решений;
- 3) минимизацию делегирования полномочий менеджментом.

Тема Экспертные опросы, цели использования в исследованиях рынка. Виды экспертных опросов, подбор экспертов. Обработка результатов экспертных опросов.

Тестовое задание 3. Для оценки степени согласованности мнений экспертов можно использовать:

варианты ответов:

- 1) коэффициент корреляции;
- 2) коэффициент конкордации;
- 3) гар-анализ.

Тестовое задание 4. Мнения экспертов-сотрудников оптовых компаний играют существенную роль при идентификации (при реализации товаров повседневного спроса):

варианты ответов:

- 1) тенденций/сценариев развития рынка;
- 2) динамики объемов продаж продукции основных игроков конкретного рынка;
- 3) предпочтений основных групп розничных покупателей.

Тема Проблемы организации планирования деятельности компании на основе международного опыта. Система планов. Особенности составления стратегического плана. Проблемы реализации стратегического плана. Службы стратегического развития. Централизация и демократизация планирования. Особенности разработки и анализа бизнес-планов. Проблемы бизнес-планирования в российских компаниях. Особенности планирования деятельности внешнеторговой компании. Международные тенденции развития планирования

Тестовое задание 5. Наиболее эффективной системой представления планов коммерческой деятельности является:

варианты ответов:

- 1) диаграмма PERT;
- 2) диаграмма Ганта;
- 3) IDEF-модели.

Тестовое задание 6. В современных компаниях в наибольшей степени распространен следующий подход к планированию деятельности:

варианты ответов:

- 1) «сверху вниз»;

- 2) «снизу вверх»;
- 3) «цели сверху – планы снизу».

Раздел 2

Тема Международные стратегические альянсы в современном менеджменте. Понятие международных стратегических альянсов и факторы их образования. Основные этапы образования стратегических альянсов. Формы международных стратегических альянсов. Особенности альянсов в российской экономике. Стратегические альянсы и конкуренция. Тенденции развития международных стратегических альянсов

Тестовое задание 7. Основной целью создания стратегических альянсов является:

варианты ответов:

- 1) достижение более значимых результатов коммерческой деятельности;
- 2) помощь недостаточно динамично развивающимся компаниям;
- 3) совершенствование систем корпоративного обучения;

Тестовое задание 8. К основным рискам вступления в стратегический альянс можно отнести:

варианты ответов:

- 1) потерю части ценных сотрудников;
- 2) формирование зависимости от более сильного конкурента;
- 3) утрату авторского права на патенты.

Тема Специфика стратегического управления деятельностью современных коммерческих компаний

Тестовое задание 9. Основной целью разработки корпоративной стратегии компании является:

варианты ответов:

- 1) оценка степени соответствия активности менеджмента компании действующему законодательству;
- 2) выбор наиболее перспективных направлений деятельности компании;
- 3) корректировка содержания функциональных стратегий.

Тестовое задание 10. Основным инструментом формирования конкурентного преимущества компании на конкретном рынке является:

варианты ответов:

- 1) бизнес-стратегия;
- 2) корпоративная стратегия;
- 3) структура компетенций топ-менеджеров.

Тестовое задание 11. В соответствии с концепцией Г. Хамела и К. Прахалада нацеливаемые на ключевые факторы успеха компоненты бизнес-стратегии должны быть основаны на:

варианты ответов:

- 1) детальном знании особенностей функционирования целевого рынка;
- 2) компетенциях участвующих в разработке стратегии менеджеров;
- 3) стержневых компетенциях.

1. Критерии оценивания:

- 31-40 баллов выставляются студенту, если он дал более 80% правильных ответов;
- 21-30 баллов выставляются студенту, если он дал 70-79% правильных ответов;
- 11-20 баллов выставляются студенту, если он дал 51-69% правильных ответов;
- 0-10 баллов выставляются студенту, если он дал менее 50% правильных ответов.

Кейс-задача

Задача 1.

В конце 2019 г. ОАО «Октябрьский ЦБК» (целлюлозно-бумажный комбинат) столкнулось с необходимостью ревизии производимой продукции с целью сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Тенденции изменения спроса. Спрос на продукцию российских ЦБК на внешнем рынке остается постоянным. На внутреннем же рынке спрос постоянно растет, чему способствует сравнительно низкий уровень потребления бумаги и картона на душу населения в России (в 6-7 раз ниже, чем в развитых странах).

Изменение спроса на тарный картон и гофротару определяется динамикой развития промышленности. Спрос на гофротару постоянно увеличивается (на 20% в год). В ближайшее время ожидается усиление конкуренции среди производителей пива, что вынудит их увеличить расходы на продвижение продукции, а следовательно и на упаковку товара. Поэтому можно прогнозировать дальнейшее увеличение объемов потребления гофротары (а также улучшение ее внешнего вида и повышение качества).

Спрос на тарный картон является производным от спроса на гофротару, поэтому прогнозируемое повышение спроса на упаковку вызовет увеличение потребления тарного картона. В этом случае компаниям выгоднее самостоятельно производить конечную продукцию (гофротару), а не продавать гофрокартон.

Спрос на ДВП является производным от спроса на мебель (ее доля — 60% продаж ДВП) и строительные материалы. В 2019 г. спрос на ДВП на внутреннем рынке был стабильным.

Темпы роста. В целлюлозно-бумажной промышленности наблюдается увеличение внутреннего потребления бумажной продукции (рост объемов продаж — 5%). Потребности внутреннего рынка в высококачественных бумаге и картоне, а также в изделиях из них (обоях, санитарно-гигиенических изделиях, тетрадах) не удовлетворены. Уже к 2024 г. ожидается значительный рост внутреннего спроса на целлюлозно-бумажную продукцию (на 23%), а к 2030 г. спрос на внутреннем рынке на товарную целлюлозу возрастет на 43%,

бумагу и картон — на 65%.

На мировом рынке тарного картона до 2025 г. ожидается ежегодное увеличение объемов потребления в среднем на 2,9% (причем темпы роста на рынках стран Восточной Европы будут выше и составят 5,1% в год). В 2019 г. темпы роста объемов выпуска тарного картона в России составили 16,4%, гофрокартона — 28,3%, гофротары — 22%.

Основной объем потребления гофротары приходится на пищевую промышленность и производство синтетических и моющих средств. На основе анализа тенденций развития этих отраслей можно оценить темпы роста потребления гофротары. Темпы роста пищевой промышленности — 6,5-8,5% в год, причем рост объемов производства в пивоваренной отрасли (крупнейшего потребителя гофротары среди отраслей пищевой промышленности) должен составить 14-15%, а в молочной промышленности (второй по величине) — 3,5-4% в год.

Уровень цен. Цены на целлюлозно-бумажную продукцию в России зачастую выше экспортных. К тому же наблюдалось значительное (почти в два раза) падение мировых цен на целлюлозу вследствие цикличности развития рынка. Цены же на товарную целлюлозу на внутреннем рынке снизились на 27-42% (в 2019 г. цена на целлюлозу Октябрьского ЦБК снизилась на 25%).

На мировых рынках тарного картона также наблюдалось небольшое снижение цены. Цены на тарный картон АЦБК в 2019 г. практически не изменились, в то время как у основных конкурентов на внутреннем рынке цены выросли (в среднем на 5-10%). Одним из направлений снижения цены на тарный картон является использование макулатурных полуфабрикатов (в большинстве европейских стран на долю данного вида продукции приходится 65-70%). Можно утверждать, что существующая мировая тенденция перехода на макулатурное сырье затронет и российских производителей. Цены на гофрокартон и гофротару на внутреннем рынке практически не изменились.

Цена на окрашенную ДВП на АЦБК была на 15% ниже уровня цен основных конкурентов, а цена на твердую ДВП соответствовала средним ценам на внутреннем рынке.

Рентабельность основных видов продукции АЦБК. Общий уровень рентабельности АЦБК в 2019 г. составил 8,8%. Таким образом, на основе оценочных данных компании относительно соотношения рентабельности целлюлозы, картона, бумаги и ДВП (соответственно 14:12:11:1) и структуры реализации продукции в 2019 г. (соответственно 30%, 49%, 19,5% и 1,5%) можно сделать вывод о том, что рентабельность основных видов продукции АЦБК была следующей:

- ◆ целлюлоза — 10,1%;
- ◆ картон — 8,6%;

- ◆ бумага — 7,9%;
- ◆ ДВП — 0,7%.

Владельцами комбината сформулирована цель – увеличить объем годовой выручки в течение ближайших трех лет на 30% (к концу третьего года). Сформируйте последовательность шагов, направленных на формирование стратегии развития бизнеса Октябрьского ЦБК.

Задача 2.

Формирование продуктовой стратегии предприятия.

Предприятие специализируется на выпуске фотокамер, видеокамер и высокоточных оптических приборов. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.

Используя матрицу БКГ, сформулировать рекомендации по содержанию продуктового портфеля предприятия.

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении матрицы БКГ использовать темпы роста каждого рынка и относительную долю каждого рынка, занимаемого каждым продуктом.

Таблица 1. Характеристика портфеля предложений предприятия.

| № п/п | Продукция предприятия | Объем реализации по годам, тыс. руб. | | | | Доля рынка 2019 г., % | |
|-------|--|--------------------------------------|------|------|------|-----------------------|------------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | предприятия | конкурента |
| 1 | Фотокамеры для России и ближнего зарубежья | 2400 | 2900 | 2900 | 2500 | 34 | 17 |
| 2 | Фотокамеры для развивающихся стран | 510 | 550 | 590 | 649 | 33 | 2 |
| 3 | Фотокамеры для стран Западной Европы | | | 90 | 130 | 5 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|--|--------|------|------|------|----|----|
| 4 | Видеокамеры для России и ближнего зарубежья | 1650 | 1700 | 1850 | 2405 | 11 | 9 |
| 5 | Видеокамеры для развивающихся стран | 200 | 240 | 280 | 448 | 15 | 10 |
| 6 | Оптические - приборы для армии и флота | 900 | 600 | 580 | 348 | 40 | 18 |
| 7 | Оптические приборы для медицинских организаций | 1000 | 1000 | 980 | 686 | 16 | 16 |
| 8 | Оптические приборы для предприятий оборонной промышленное™ | 1 1600 | 1200 | 900 | 400 | 2 | 4 |

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

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

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению

Задание может выполняться студентами как индивидуально, так и небольшими группами.

Для выполнения задания необходимо следующее:

1. Ознакомление с кейсовой задачей;
2. Определение проблемы;

3. Развитие кейса/Развитие управленческой ситуации.

- **Критерии оценивания:**

- «31-40 баллов» выставляется студенту, если кейс решен правильно на 90-100%;
- «21-30 баллов», если кейс решен правильно на 70-89%
- «11-20 баллов», если кейс решен правильно на 50-69%;
- «0-10 баллов», если кейс решен правильно на менее чем 50%.

Темы рефератов

Раздел 1 «Современная парадигма менеджмента»

1. Исследования рынка – основные цели и задачи
2. Исследования рынка – основные методы
3. Качественные исследования – цели использования, основные методы
4. Количественные исследования – цели использования, основные методы
5. Виды информации, используемой в исследованиях рынка. Основные источники информации
6. Фокус-группы и глубинные интервью, цели использования, сравнительная характеристика, основные преимущества и недостатки
7. Проекционные методы, их характеристика и место в исследованиях рынка
8. Дисперсионный анализ, использование в исследованиях рынка
9. Регрессионный анализ, использование в исследованиях рынка
10. Дискриминантный анализ, использование в исследованиях рынка
11. Факторный анализ, использование в исследованиях рынка

Раздел 2 «Современные технологии менеджмента»

12. Этапы развития рынков, их особенности и основные характеристики
13. Привлекательность рынков как фактор, оцениваемый при выборе стратегий
14. Этапы развития рынков и уровень их привлекательности для ведения бизнеса
15. Внешний анализ, основные компоненты, используемые инструменты
16. Основные компоненты и инструменты внутреннего анализа
17. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
18. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
19. Базовые и генерические конкурентные стратегии
20. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
21. SWOT-анализ, основные виды, их преимущества и недостатки
22. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
23. SNW-анализ по продукту

Критерии оценивания:

- 16-20 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат с высоким уровнем оригинальности материала;
- 11-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат, но часть материалов скопирована;
- 6-10 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.

- 0-5 баллов при скопированных материалах и низком уровне включенного в реферат материала.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Магистранты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются современная парадигма управления, мировые тенденции развития менеджмента, система взглядов на управление предприятиями в России, сочетание рыночных и административных методов управления, современные модели менеджмента и их особенности, международный опыт управления коммерческими компаниями, содержание понятия прогнозирования и необходимость прогнозирования деловой среды, виды и методы, прогнозирования, качественное и количественное прогнозирование, социальное и политическое прогнозирование, особенности прогнозирования макросреды и научно-технического прогресса, методы расчета индекса инновационного развития, проблемы организации планирования деятельности компании на основе международного опыта, система планов и особенности составления стратегического плана. Проблемы реализации стратегического плана, функционирование службы стратегического развития, централизация и демократизация планирования, особенности разработки и анализа бизнес-планов, проблемы бизнес - планирования в российских компаниях, особенности планирования деятельности внешнеторговой компании, международные тенденции развития планирования, проблемы управления изменениями, предпосылки формирования изменений, подходы к управлению изменениями, дифференцированное и интегрированное управление изменениями, сопротивление изменениям и методы его преодоления, стратегия системного вмешательства и ее применение, управление изменениями в российских организациях и в международных компаниях, особенности управления ситуацией в условиях изменения конъюнктуры рынка, управление социально-психологическим климатом в коллективе, основные факторы, влияющие на этот процесс, методы изучения социально-психологического климата, проблемы управления неформальными группами, международные стратегические альянсы в современном менеджменте, основные этапы образования стратегических альянсов и формы международных стратегических альянсов, особенности альянсов в российской экономике, взаимосвязь стратегических альянсов и развития конкуренции, тенденции развития международных стратегических альянсов, специфика стратегического управления деятельностью современных коммерческих компаний, описание структуры деятельности компании при помощи бизнес-процессов, идентификация и разработка бизнес-процессов.

Даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки понимания и интерпретации современной парадигмы управления и международных тенденций развития концепций управления, анализа специфики реализуемых в современном мире парадигм управления, трансформации системы взглядов на управление предприятиями в России, сочетания рыночных и административных методов управления, использования современных моделей менеджмента и международного опыта управления деятельностью коммерческих компаний, разработки прогнозов развития деловой среды, применения методов прогнозирования, и сценарного прогнозирования, планирования работы компании на основе международного опыта, оценки инновационного потенциала компании, применения методов расчета индексов инноваций, использования методики ИНСЕАД, планирования изменений в деятельности компаний и управления изменениями в международных компаниях и в российских организациях, прогнозирования эффективности изменений, анализа систем управления деятельностью современных коммерческих компаний, планирования управления ситуациями в условиях изменения конъюнктуры рынка, использования методов изучения социально-психологического климата в коллективе, прогнозирования эффективности управления социально-психологическим климатом, планирования образования стратегических альянсов, разработки стратегии формирования альянсов, анализа конкурентоспособности стратегических альянсов, прогнозирования эффективности стратегических альянсов, разработки корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, использования методов матричного анализа (матрицы БКГ, AD Little, Shell/DPM) при разработке корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, разработки содержания бизнес-процессов коммерческой компании, разработки бизнес-процессов при помощи современного программного обеспечения.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса

осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;
- размещение материалов курса на сервере РГЭУ для доступа студентам методических материалов курса.