


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.01.2023 15:38:51  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

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

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
  
Иванова Е.А.  
«\_30\_»\_августа\_2021\_г.

**Рабочая программа дисциплины  
Современные проблемы менеджмента**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.08 "Менеджмент организации"

Для набора \_2021\_ года

Квалификация  
магистр


КАФЕДРА **Общий и стратегический менеджмент**

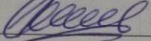
Распределение часов дисциплины по курсам

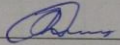
Курс	I		Итого	
	уп	рп		
Вид занятий				
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	88	88	88	88
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): д. э. н., проф., Димитриадис Н. А.  30.08.2021

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.  30.08.2021

Методическим советом направления: д. э. н., проф., Джуха В. М.  30.08.2021

### 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:

<b>Знать:</b>
- 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).
<b>Уметь:</b>
- 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).
<b>Владеть:</b>
- 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

Кодзанятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетен- ции	Литература
	<b>Раздел 1. Современная парадигма менеджмента</b>				
1.1	1.1. Современная парадигма управления и международные тенденции. Мировые концепции управления. Анализ специфики реализуемых в современном мире парадигм управления (использование LibreOffice) 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 LibreOffice). 1.3. Разработка прогнозов развития деловой среды. Методы прогнозирования. Преимущества и недостатки использования временных рядов. Метод сценариев, преимущества и недостатки метода сценариев (использование LibreOffice). 1.4. Прогнозы и сценарии. Сценарное прогнозирование. Разработка сценарных прогнозов. Использование сценарного прогнозирования в стратегическом планировании (использование LibreOffice). /Пр/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
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. /Ср/	1	14	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.3	<p>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</p> <p>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.</p> <p>1.3. 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.</p> <p>1.4. Проблемы управления изменениями Предпосылки изменений. Подходы к управлению изменениями. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Воздействие на сопротивления. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегия системного вмешательства и ее применение. Управление изменениями в российских организациях. Управление изменениями в международных компаниях /Лек/</p>	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.4	<p>Оценка инновационного потенциала компании. Методы расчета индексов инноваций. Методика ИНСЕАД, методика, основанная на прогнозировании тенденций развития. /Ср/</p>	1	18	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.5	<p>Проблемы управления изменениями Предпосылки изменений. Подходы к управлению изменениями. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Воздействие на сопротивления. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегия системного вмешательства и ее применение. Управление изменениями в российских организациях. Управление изменениями в международных компаниях /Лек/</p>	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.6	1.5. Планирование работы компании на основе международного опыта. Система планов (использование LibreOffice). Оценка инновационного потенциала компании. Методы расчета индексов инноваций. Использование методики ИНСЕАД (использование LibreOffice). 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 LibreOffice). 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 LibreOffice). /Пр/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
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). /Ср/	1	16	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
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. /Ср/	1	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
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 LibreOffice). /Ср/	1	6	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
<b>Раздел 2. Современные технологии менеджмента</b>					
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. /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3

2.2	<p>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 LibreOffice).</p> <p>2.2. Методы изучения социально-психологического климата в коллективе. Использование социометрии, интервью, тестирования, наблюдения, эксперимента, ролевых игр, анкетирования. Изучение межличностных отношений на основе применения структурного анализа малых групп. Формулирование выводов о состоянии социально-психологического климата в коллективе (использование LibreOffice).</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 LibreOffice).</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 LibreOffice).</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 LibreOffice).</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 LibreOffice).</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 LibreOffice).</p> <p>2.8. Использование методов матричного анализа (матрицы БКГ, ADLittle, 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 MicrosoftOffice).</p> <p>2.9. Разработка содержания бизнес-процессов коммерческой компании. Анализ содержания бизнес-</p>	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л2.1 Л2.2 Л2.3
-----	---	---	---	------	--

	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 LibreOffice) /Пр/				
2.3	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 LibreOffice). /Ср/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.4	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. 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. 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 /Лек/	1	2	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.5	Форсайт-технологии в решении и прогнозировании сложных 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. /Ср/	1	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
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 /Ср/	1	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.7	Преимущества и недостатки различных методов матричного анализа (матрицы БКГ, ADLittle, Shell/DPM). Интерпретация результатов PEST- анализа. Разработка алгоритма создания корпоративной стратегии. Разработка алгоритма создания бизнес-стратегии. /Ср/	1	8	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3

2.8	Зачет /Зачёт/	1	4	ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Л2.3
-----	---------------	---	---	------	--

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Долятовский В. А., Барнаган В. С.	Управленческое консультирование: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	75
Л1.2	Димитриади Н. А., Яковенко С. В.	Прикладные методы в управлении: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	63
Л1.3	Долятовский В. А., Тугуз Ю. Р., Филин Н. Н.	Организационная диагностика в менеджменте: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	58
Л1.4	Колобов А. А., Омельченко И. Н., Орлов А. И.	Менеджмент высоких технологий: практическое пособие	Москва: Интернет- Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2009	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=234138">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=234138</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Сидунова, Г. И., Смыковская, Т. К., Сидунов, А. А., Гомаюнова,, Т.М.,	Форсайт-менеджмент: учебное пособие	Волгоград: Волгоградский государственный социально- педагогический университет, «Перемена», 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70737.html">http://www.iprbookshop.ru/70737.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.6	Барнаган В. С.	Управление организационными изменениями: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2019	68

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Сергеева Е. А., Брысаев А. С.	Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики: учебное пособие	Казань: Казанский научно -исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270287">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=270287</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Конев, А. Н.	Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография	Саратов: Вузовское образование, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72886.html">http://www.iprbookshop.ru/72886.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес- администрирования, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант+

СПС Гарант

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

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Libre Office



**5.5. Учебно-методические материалы для студентов 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 (МОДУЛЯ)**

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

Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

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 работы (в полном, не полном объеме)	Вопросы к зачету (1-15) Р - реферат (тема 1-7) Т –тест (тестовое задание 1-3)
Уметь - применять количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований в менеджменте и управлении бизнес-процессами, а также подходы к подготовке	Эффективное применение количественных и качественных методов исследования, которые могут использоваться для управления бизнес-процессами,	Обоснованность ожидаемой эффективности методов исследования с учетом специфики изучаемых бизнес-процессов,	Вопросы к зачету (16-30) Р - реферат (тема 8-15) Т –тест (тестовое задание 4-7)

аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования	подготовка аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования	полнота аналитических материалов, характеризующих результаты проведенного исследования выбираемых	Кейс-задача 1
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 зачёту (31-61) Р - реферат (тема 16-23) Т –тест (тестовое задание 8-11) Кейс-задача 2

## 1.2 Шкалы оценивания:

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

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**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

по дисциплине «Современные проблемы менеджмента»

(наименование дисциплины)

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, ADLittle, Shell/DPM).
34. Основные виды исследований рынка.
35. Планирование исследований рынка, основные этапы.
36. Поисковое 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 оценки.

84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 1**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Современная парадигма управления и мировые тенденции развития менеджмента.
2. Интерпретация результатов PEST- анализа.
3. Виды выборок, используемые в количественных исследованиях.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 2**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Понятие международных стратегических альянсов и факторы их образования. Основные этапы образования стратегических альянсов.
2. Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения.
3. Первичная информация: источники получения и использование в исследованиях рынка.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 3**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Ключевые факторы успеха при работе на различных рынках/в различных сегментах. Значение КФУ для разработки стратегий работы компании.
2. Количественные методы: основные виды и цели использования в исследованиях рынка.
3. Планирования исследований рынка, основные этапы.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 4**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Этапы развития рынков, их основные характеристики.
2. Особенности разработки и анализа бизнес-планов. Проблемы бизнес-планирования в российских компаниях.
3. Дисперсионный анализ, использование в исследованиях рынка.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 5**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Основные стратегии лидеров рынка и претендентов на лидерство.
2. Регрессионный анализ, использование в исследованиях рынка.
3. Роль исследований рынка в процессе выбора направлений стратегического развития компании.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 6**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Управление социально-психологическим климатом в коллективе. Основные факторы, влияющие на этот процесс. Методы изучения социально-психологического климата.
2. Опросы респондентов, основные виды.
3. Анализ финансового состояния компании, используемые показатели.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 7**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Методы исследования рынка, используемые для оценки этапа его развития.
2. Идентификация стратегических позиций компании и выбор стратегии. Использование матрицы М. Портера.
3. Конкурентоспособность бизнеса на внутреннем и внешнем рынках. Понятие конкурентной стратегии. Особенности конкуренции в российских условиях.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 8**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Глубинные интервью: цели использования и методика проведения.
2. Методы исследования рынка, используемые для оценки уровня его привлекательности для бизнеса.
3. Стратегическое видение и миссия. Стратегические цели компании и их декомпозиция.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 9**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Основные стратегии компаний-последователей и компаний, ориентированных на работу в нише.
2. Методы исследований, используемых в процессе разработки комплекса стратегий компании.
3. Выбор направления стратегического развития бизнеса как задача менеджмента компании.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 10**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Метрические и неметрические переменные. Дискриминантный и факторный анализ в обработке результатов исследования рынка.
2. Качественные исследования: основные методы и цели использования в исследованиях рынка.
3. Внутренний и внешний рост – основные условия выбора оптимального направления стратегического развития компании.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 11**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Методы сбора информации о ситуации на рынке и источники ее получения.
2. Несравнительное шкалирование, использование в количественных исследованиях.
3. Преимущества и недостатки различных методов матричного анализа (матрицы БКГ, AD Little, Shell/DPM).

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 12**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Вторичная информация: источники получения и использование в исследованиях рынка.
2. Сравнительное шкалирование, использование в количественных исследованиях.
3. Методы выбора целевых сегментов рынка.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 13**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Использование модели 5 конкурентных сил М. Портера. Разделение конкурирующих компаний на стратегические группы; анализ стратегических групп.
2. Стержневые компетенции компании, их роль в формировании уровня конкурентоспособности компании.
3. Система ключевых показателей эффективности, основные этапы разработки.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 14**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Основные компоненты внешнего анализа (стратегический анализ).
2. Прогнозирование развития ситуации на рынке с помощью метода разработки сценариев.
3. Факторы привлекательности рынков с точки зрения выбора путей стратегического развития.



### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 15**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Виды прогнозирования. Качественное и количественное прогнозирование.
2. Основные компоненты стратегического анализа.
3. Формирование стержневых компетенций компании, основные подходы.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 16**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Поисковое исследование: основные особенности и цели использования.
2. Первичная информация: источники получения и использование в исследованиях рынка.
3. Дискриминантный анализ, использование в исследованиях рынка.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 17**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Объем выборки респондентов в количественных исследованиях, основные подходы.
2. Анкетные опросы, основные виды и структура анкет.
3. Основные этапы процесса разработки комплекса стратегий компании.

### **ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 18**

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

1. Обзор рынка и анализ ситуации. Основные типы отраслевой структуры.
2. Методы формирования выборки респондентов. Шкалирование.
3. Исследования рынка, используемые при выборе направлений стратегического развития.

**Тесты письменные и/или компьютерные\***

## 1. Банк тестов по модулям и (или) темам

### Модуль 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) быстрое решение 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».

## **Модуль 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) детальных знаниях особенностей функционирования целевого рынка;
- 2) компетенциях участвующих в разработке стратегии менеджеров;
- 3) стержневых компетенциях.

#### **4. Критерии оценки:**

Один тестовый вопрос 5 баллов. Тестовое задание выполняется один раз в семестр и содержит 8 вопросов. Максимальная оценка за тест - 40 баллов

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

# Кейс-задача

по дисциплине: «Современные проблемы менеджмента»

(наименование дисциплины)

## Задание 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, тетрадях) 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.

## **Задание 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 промышленности™	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 продуктовом портфеле продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- сочетание в продуктовом портфеле «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- сочетание в продуктовом 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.

Решение одной кейс –задачи 20 баллов. За семестр студент решает две задачи, максимальная оценка 40 баллов.

- **Критерии оценки:**
- оценка «31-40 баллов» выставляется студенту, если кейс решен правильно на 100%;
- оценка «21-30 баллов», если кейс решен правильно на 50%
- оценка «11-20 баллов», если ответ содержит элементы правильного решения правильно решена;
- оценка «0-10 баллов», если кейс решен не правильно

## **Темы рефератов**

по дисциплине: Современные проблемы менеджмента

(наименование дисциплины)

### **Темы рефератов**

*Модуль 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

#### *Модуль 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

Реферат — 20 баллов. Выполняется один реферат в семестр.

- 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 в устной форме виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты

аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Магистранты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, 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;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

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 методом устного опроса или 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.