

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования
кафедра менеджмента

Утверждена

решением кафедры менеджмента

Протокол от «16» апреля 2019г. № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Б1.В1.ОД.13 Стратегия развития компании**

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Магистр

очно-заочная форма обучения

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Д.э.н., доцент Ляско А.К.

Заведующий кафедрой менеджмента

Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	4
3	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4	Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	6
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) ...	8
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	23
	6.1. Основная литература.....	23
	6.2. Дополнительная литература.....	24
	6.3. Интернет-ресурсы	24
	6.4. Информационные технологии	24
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	25

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

УК ОС-5 «Способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт собственной учебно-профессиональной деятельности»

Компетенция ПК-2 - способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы

1. Общая характеристика компетенции

Компетенция направлена на формирование способности обучающегося к критическому переосмыслению накопленного опыта в своем профессиональном развитии и учебной деятельности.

Компетенция УК ОС-5 опирается на освоенную ранее компетенцию:

- способность применять проектный подход при решении профессиональных задач (УК ОС-2).

Компетенция УК ОС-5 осваивается параллельно с компетенцией:

- способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач (УК ОС-1).

Компетенция УК ОС-5 является основой для освоения профессиональной компетенции:

- способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (УК ОС-3).

Компетенция ПК-2 - способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы

Таблица 1.

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК ОС-5	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Знать: З1 – знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня Зп – знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках
		Уметь: У1 –оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании Уп - использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании
		Владеть: В1 –навыками использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды Вп – владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне
Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную	Знать: З1 – знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
	стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<p>уровня</p> <p>Зп — знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках</p> <p>Уметь:</p> <p>У1 –оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании</p> <p>Уп - использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании</p> <p>Владеть:</p> <p>В1 –навыками использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды</p> <p>Вп – владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне</p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегия развития компании» относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы магистерской подготовки по направлению 38.04.02. «Менеджмент». Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, деловой игры. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для студентов 4 семестре. По дисциплине осуществляется текущий и итоговый контроль в форме зачета.

Содержание курса является логическим продолжением содержания курсов «Разработка и принятие управленческих решений» и «Современный стратегический анализ» и служит основой для освоения курса «Корпоративное управление».

Распределение часов по различным видам работ представлено в таблице 2.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачётную единицу (36 часа).

Таблица 2.

Объем дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины (модуля), час.												
	Всего	Семестр (триместр), курс ³											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очно-заочная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	18												
лекционного типа (Л)			6										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			12										

практического (семинарского) типа (ПЗ)													
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54											
Промежуточная аттестация	форма				Зач								
	час.				2								
Общая трудоемкость (час. / з.е.)					72								

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 3

Содержание дисциплины и формы текущего контроля

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела	Коды	ЗУН
1	2	3	4	
1	Дизайн современных компаний	Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы.	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1
2	Координация и контроль в современных компаниях	Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции: роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1
3	Управление организационным окружением	Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации.	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1
4	Организационный дизайн и стратегия	Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.	УК ОС-5 ПК-2	3.1, У.1, Н.1
5	Организационные изменения и рождение компаний	Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.	УК ОС-5 ПК-2	3.1, У.1, Н.1
6.	Рост и упадок компаний	Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.	УК ОС-5 ПК-2	3.1, У.1, Н.1

Таблица 4

Структура дисциплины

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				Внеауд. работа СР (КСР)	Формы текущего контроля
		Всего	Аудиторная работа				
			Л	П	ЛР		
1	Дизайн современных компаний	10	2	-	-	8	Эссе
2	Координация и контроль в современных компаниях	12	2	2	-	8	Д
3	Управление организационным окружением	12	2	2	-	8	Д
4	Организационный дизайн и стратегия	13	2	2	-	9	Д
5	Организационные изменения и рождение компаний	13		2	-	9	Д
6	Рост и упадок компаний	12	-	2		10	ДЗ
	зачет						
Итого:		72	6	12	-	54	Зачет

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Таблица 5.

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование темы (раздела)	Код компетенции	Код ЗУН	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Дизайн современных компаний	УК ОС-5	З.1, У.1, Н.1	знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня	знает основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения,

					но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-имеются и знания, и умения, и владения.
Координация и контроль в современных компаниях	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1	знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках	основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-имеются и знания, и умения, и владения.
Управление организационным окружением	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1	оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании	Оценивает внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-имеются и знания, и умения, и владения.
Организационный дизайн и стратегия	УК ОС-5	3.1, У.1, Н.1	использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании	Использует основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-

					имеются и знания, и умения, и владения.
Организационные изменения и рождение компаний	УК ОС-5 ПК-2	3.1, У.1, Н.1	Владеть навыками использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды	Владеет навыками использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-имеются и знания, и умения, и владения.
Рост и упадок компаний	УК ОС-5 ПК-2	3.1, У.1, Н.1	владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне	владеет навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне	Удовлетворительно: имеются знания, но отсутствуют умения и владения Хорошо: имеются знания и умения, но отсутствуют владения, или имеются знания и владения, однако отсутствуют умения. Отлично-имеются и знания, и умения, и владения.

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

Требования к самостоятельной работе по дисциплине включают: указание трудоемкости и перечень вопросов по дисциплине, выносимых на самостоятельное изучение; компетенции, формируемые в ходе самостоятельной работы; виды самостоятельной работы студентов; технологическую карту самостоятельной работы; методические рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы.

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегия развития компании» составляет 52 час.

Вопросы разделов дисциплины для самостоятельного изучения

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
-----------	--	--------------

1	Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы.	8
2	Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции: роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.	8
3	Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации.	8
4	Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.	8
5	Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.	10
6	Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.	10
Итого:		52

Вопросы для самопроверки и рекомендуемая литература из списка вопросов к экзамену

№ раздела	Вопросы для самопроверки
1	Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы.
2	Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции: роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.
3	Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации.
4	Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.
5	Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.
6	Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.

Цель и результат самостоятельной работы студента по дисциплине.

Самостоятельная работа студента, изучающего дисциплину «Стратегия развития компании» направлена на формирование следующих **умений и навыков** обучающегося:

- выявлять роль изменений и развития в современном мире;
- разделять понятия «изменения», «развитие»;
- использовать технологии изменения в управлении;
- разрабатывать новые бизнес-модели;

- проводить анализ практики развития в компании;
- обосновывать решения в сфере изменений и развития.

владений:

- методами и средствами менеджмента;
- технологиями менеджмента;
- способами вовлечения персонала в управление организацией;
- разработкой сценариев развития организации;
- методикой оценки эффективности деятельности организации.

Виды самостоятельной работы студента в процессе изучения дисциплины следующие:

- подготовка дискуссии (круглого стола) по заданной теме;
- разработка групповых проектов;
- написание эссе;
- обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме;
- обзор периодической литературы и профессиональных изданий (журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом» и др.).

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Виды деятельности студентов	Компетенции	Проектируемые результаты освоения модуля	Итоговый продукт самостоятельной работы	Способы оценки и баллы
1. Подготовка дискуссии (круглого стола) по теме		Знать: - сущность и содержание методов моделирования денежных потоков, выбора и обоснования стоимостных показателей, - сущность и содержание методов подбора аналогов, оценки скидок и премий и порядок их применения; - сущность и содержание методов согласования результатов, полученных на основе различных оценочных концепций; - сущность и содержание методов количественной оценки рисков бизнеса и формирования на их основе ставок дисконтирования (коэффициентов капитализации). Владеть навыками подготовки аналитических материалов для оценки бизнеса.	План – конспект дискуссии круглого стола	Экспертные оценки
2. Участие в групповом проекте		Знать: основные принципы, на которых базируется оценка стоимости предприятия (бизнеса), об информационном обеспечении процесса оценочных работ, основных подходах, методах и этапах процесса оценки.	Презентация	Экспертные оценки

		Уметь: определять виды стоимости предприятия (бизнеса) в зависимости от поставленных целей, а также определять стоимость объектов бизнеса.		
3. Написание эссе по теме		Знания: - основные понятия, используемые в процессе оценки бизнеса, их содержание; - сущность и значение основных подходов и методов оценки бизнеса, включая методы согласования полученных результатов Навыки: - выбора и обоснования методов оценки стоимости в рамках оценочных концепций; - использования основных оценочных принципов при принятии решений в процессе оценки стоимости бизнеса.	Эссе	КИМ

Методические рекомендации по выполнению заданий самостоятельной работы и КИМ выполненных самостоятельных работ

1. Подготовка дискуссии (круглого стола) по теме

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование обучающимся обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучающемуся необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

КИМ подготовки дискуссии

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен подробный план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, даны возможные варианты ответов, использованы примеры из науки и практики	5
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, приведен один пример из практики	4
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики	3
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект в котором частично (не более 5) отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики	2

2. Обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме

Каталог интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный студентом перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить: тему (параграф, вопрос и т.д.), название сайта, электронный адрес и дату обращения, краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

КИМ каталога Интернет-ресурсов

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
В каталоге представлено более 5 тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям	5
В каталоге представлено более 3 тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям	4
В каталоге представлено менее 3 тем, сайты частично тематически подобраны, частично соответствуют теме, каталог частично соответствует требованиям	3
В каталоге представлена одна тема, сайты тематически не подобраны, частично соответствуют теме, каталог не соответствует требованиям	2

3. Обзор периодической литературы и профессиональных изданий

Результатам обзора периодической литературы является библиографический список.

Библиографический список — обязательный элемент любой научной работы — реферата, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке.

Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

КИМ библиографического списка

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
В библиографическом списке представлено более 15 источников, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии	5
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии	4
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически частично соответствуют теме, оформлены с незначительными нарушениями требований к оформлению библиографии	3
В библиографическом списке представлено менее 10 источников, тематически частично соответствуют теме, оформлены с грубыми нарушениями требований к оформлению библиографии	2

4. Работа обучающегося в разработке групповых проектов

Работа обучающегося в разработке проекта предполагает активное участие каждого, выполнение им переданных группой работ, направленных на достижение поставленной преподавателем цели.

Работа обучающегося в групповой работе предполагает:

- определение обучающимся зоны (сферы) работ в рамках группового проекта;

- разработку технического задания на проведение работы;
- постоянную взаимосвязь с другими участниками группы в целях достижения согласия и выполнения работы.

КИМ работы студента в разработке группового проекта

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Вклад в достижение поставленной цели значителен, активно участвовал в работе, содействовал благоприятному климату в группе, постоянно поддерживал связь с другими участниками группы	5
Вклад в достижение поставленной цели важен, участвовал в работе по мере обращения, содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы	4
Вклад в достижение поставленной цели не важен, участвовал в работе по мере обращения, не содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы	3
В работе группы практически не участвовал, создавал видимость работы, вклад в достижение цели не внес	2

6. Написание эссе по теме

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

КИМ написания эссе по теме

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы.	2

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Обучение по дисциплине «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы студентов. Семинарские занятия дисциплины «Инновационный менеджмент» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления

полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

7.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины «Стратегия развития компании» направления 08.04.02 - Менеджмент используются интерактивные формы проведения занятий.

Поскольку интерактивное обучение – это, прежде всего, диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие между обучающимися и преподавателем, между самими обучающимися, в том числе с использованием информационных технологий и технических средств. Для решения воспитательных и учебных задач в дисциплине «Стратегия развития компании» в рамках практических занятий используются следующие интерактивные формы:

- ☐ круглый стол (дискуссия, дебаты);
- ☐ кейс-метод (разбор конкретных производственных ситуаций);
- ☐ метод проектов;
- ☐ работа в малых группах.

В рамках развития интерактивных форм обучения на дисциплине «Стратегия развития компании» разработаны презентации с возможностью использования различных вспомогательных средств: интерактивной доски, книг, видео, слайдов, компьютеров и т.п. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах по дисциплине, представлен таблицей ниже.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО и рекомендациями Примерной ООП ВПО для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины «Стратегия развития компании» разработан «Фонд оценочных средств», в котором представлены оценочные средства, сформированные объявленными в п.2 компетенциями.

Фонд оценочных средств включает:

- а) паспорт фонда оценочных средств;
- б) фонд промежуточной аттестации:
 - вопросы к экзамену;
- в) фонд текущей аттестации:
 - тематика эссе;
 - вопросы к диспуту;
 - тестовые задания.

Вопросы к экзамену в виде кейса и его дальнейшего обсуждения по дисциплине «Стратегия развития компании»

Гонка за первенством на рынке дешевых автомобилей: как компания Tata Motors снижает издержки и цены до минимума

Сколько должен стоить так называемый «дешевый автомобиль» для развивающихся стран? Карлос Гон, исполнительный директор альянса Renault – Nissan, считает, что верхняя граница цен находится на отметке в 3 тысячи долларов. После открытия своего совместного предприятия в Индии в апреле 2007 года он принял вызов локального конкурента, промышленной группы Tata, которая готова производить современный автомобиль с

минимальным набором опций всего за 2500 долл., то есть на 40% дешевле, чем самая дешевая из существующих ныне компактных моделей машин. Благодаря партнерству с индийским концерном Bajaj компания Renault готовится вскоре предложить свою разработку, которая будет конкурентоспособна в борьбе с Tata Nano как по уровню цен, так и по инженерным решениям, заложенным в автомобиль.

После многих лет, на протяжении которых автомобили для массового рынка непрерывно дорожали, мировые автопроизводители неожиданно развернули эту тенденцию в обратную сторону. На фоне стагнации или падения продаж в США, Западной Европе и Японии они вынуждены переключаться на развивающиеся рынки в поисках новых возможностей для роста. Но это означает необходимость разработки автомобиля для покупателей, которые в качестве альтернативы могут позволить себе только мотоцикл. Кроме того, в сегодняшних растущих экономиках невозможно организовать выпуск устаревших автомобилей, из экономии лишенных некоторых опций, потому что их никто не будет покупать. Напротив, на этих рынках растет спрос на такие модели, которые сочетают в себе современный комфорт и разумную безопасность, при пониженном уровне цен и издержек выпуска.

Независимо от того, по какой цене будут продаваться самые дешевые машины, тенденция к уменьшению стоимости новых автомобилей охватит все сегменты авторынка, от компактных моделей до кроссоверов. Исключительный рыночный успех недорогого, но просторного седана Logan основан на том, что стартовая розничная цена, по которой Renault продавал эту модель на европейском рынке, была на 40% ниже, чем у конкурентов. Вплоть до обострения финансово-экономического кризиса на рубеже 2008-2009 годов заводы Renault в Румынии и России выпускали Logan круглосуточно в три смены и все равно не могли справиться с потоком заказов на эту модель. Логичным представляется и следующий шаг Renault, который предусматривает создание автомобиля для азиатских рынков, производимого в Индии при помощи местных партнеров и имеющего уровень издержек выпуска в 2500 долл. Как считает Карлос Гон, сегодня глобальные автопроизводители не способны выпускать автомобиль, удовлетворяющий основные нужды потребителя и продаваемый по очень низким ценам. Но такого рода способности есть у фирм, работающих на автомобильном рынке в Индии и в Китае.

Гиганты автомобильной индустрии только сейчас начали осознавать этот факт. Когда Tata объявила о своих планах по производству автомобиля, который будет стоить в рознице 2500 долл., многие руководители западных компаний высмеивали проект, прозвав его четырехколесным велосипедом. Тем не менее, Tata Nano представляет собой настоящий автомобиль, с четырьмя дверями, двигателем в 33 л.с. и максимальной скоростью в 120 км/ч. Причина его успешного конструирования заключается в низкой стоимости инженерного труда в Индии, в сочетании со способностью сокращать ненужные затраты до предела, умением, которое было отточено десятками лет работы по созданию продукции для наименее обеспеченной части индийского населения.

В современном мире у Tata нет проблем с потенциальными покупателями. В ближайшее десятилетие сотни миллионов жителей Китая, Индии, Бразилии, России и других развивающихся стран могут пополнить ряды среднего класса, и автомобили совершенно точно будут находиться в списке их приоритетных покупок. В результате глобальный автомобильный рынок постепенно поляризуется: продолжается рост в сегменте класса люкс, процветает рынок дешевых машин, а спрос на прочие категории снижается. По прогнозу консалтинговой фирмы Roland Berger, к 2012 году рынок продаж автомобилей с розничной ценой до 10 тыс. долл. может достичь 18 млн. единиц в год, по сравнению с 12 млн. единиц в 2007 году. В соответствии с прогнозом исследовательской фирмы RL Polk, продажи автомобилей в ценовом диапазоне до 14 тыс. долл. увеличатся к 2017 году на 70%, по сравнению с 30-процентным ростом для автомобильной индустрии в целом. Robert Bosch, крупнейший в мире производитель автокомпонентов, предсказывает, что продажи автомобилей по ценам в 10 тыс.

долл. и ниже дойдут к 2010 году до 10 млн. машин, составив 13% мирового автомобильного рынка.

Неудивительно, что на волне успеха Logan почти все крупные автопроизводители, включая Toyota, Volkswagen, Fiat и Peugeot, собираются вступить в конкуренцию с Renault, нацеленную на сегмент низких цен. General Motors намерена использовать возможности своего корейского подразделения Daewoo, чтобы сконструировать модель, которая будет продаваться по цене около 7 тыс. долл. Chrysler разрабатывает недорогие автомобили в сотрудничестве с китайским производителем Chevy. Hyundai превращает свое индийское отделение в плацдарм для наступления на глобальный рынок недорогих машин и к концу 2007 года собирается удвоить выпуск этих моделей, доведя их общее количество до 600 тысяч. Как считает глава азиатского подразделения GM Ник Рейли, производители машин должны примириться с тем, что тенденция спроса на недорогие автомобили набирает силу. Средняя розничная цена для многих компактных моделей, вероятно, уменьшится в ближайшее время до 9 тыс. долл., что на 15% ниже существующих цен.

Разумеется, производители автомобилей всегда искали возможности снижения издержек и улучшения ценностного предложения в каждом новом поколении машин, чтобы оставаться на плаву в конкурентной гонке. Но сейчас развивающиеся рынки, в особенности Индия, предлагают небывалое сочетание недорогого инжиниринга, дешевой поставки комплектующих и производства с низкими издержками. В своем новом автомобиле Nano, например, Tata нашла возможность удешевления производства двигателя на 50% по сравнению с западными аналогами, доведя его себестоимость до 700 долл. При соединении мыслительных способностей индийских инженеров с западными инновациями в области дизайна, процессов и материалов появляется возможность радикально экономить затраты без необходимости жертвовать качеством. Как Tata, так и еще один индийский концерн, Mahindra & Mahindra, выступающий партнером Renault, уже выполняют по аутсорсингу инженерные работы для глобальных автопроизводителей, причем по сниженным ценам.

Еще одним фактором, положительно влияющим на рост предложения в сегменте дешевых автомобилей, является возможность их продажи в массовом количестве, что рождает эффект масштаба и увеличивает прибыль. По данным Roland Berger, в 2005 году на американском рынке на долю низкоценовых моделей приходился всего 1% продаж. Напротив, развивающиеся рынки, которые еще 10 лет назад не представляли особого интереса для ведущих автомобильных брендов, способны сейчас предложить настолько большие объемы спроса, что даже дешевые автомобили могут принести их создателям заметную прибыль. В одной только Индии около 1.6 млн. владельцев мотоциклов и скутеров с высокой вероятностью приобретут автомобиль в период до 2012 года. К 2014 году емкость индийского рынка новых автомобилей удвоится, дойдя до отметки в 3.3 млн. машин. Еще более высокие темпы роста ожидаются в Китае, где к этому году продажи будут составлять, по оценкам J. D. Power, 16.5 млн. автомобилей. Как считает глава технологического подразделения Fiat Альфредо Альтавилла, идея, лежащая в основе ускоренного развития низкоценового сегмента, заключается в том, чтобы нарастить объемы продаж до такой степени, чтобы еще сильнее снизить издержки. В феврале 2007 года Fiat подписал с Tata Motors соглашение о техническом партнерстве.

Способности, которым обучаются автопроизводители, экспериментирующие с недорогими автомобилями, могут повлиять на практику конструирования и производства более дорогостоящих версий. Toyota работает в настоящее время над созданием самой дешевой версии автомобиля в своем модельном ряду. Ожидается, что ее машины будут иметь розничную цену в 7 тыс. долл. и поступят на крупнейшие развивающиеся рынки Индии и Бразилии уже в 2009 году. При этом Toyota полагается на радикальные инновации в области материалов и производства с невысокими затратами. Если инженеры компании сумеют справиться с порученными задачами, стратегии экономии затрат будут внедрены в производство всего ассортимента автомобилей Toyota, от Corolla до внедорожников Lexus.

Западные автопроизводители, которые вовремя не присоединятся к конкурентной гонке, рискуют потерять возможности для роста продаж на развивающихся рынках, а также, что еще опаснее, дать возможность амбициозным новичкам нарастить свое присутствие в развитых странах. Китайская компания Geely уже выпускает автомобили по цене 3900 долл. и намерена начать экспортировать их версию для американского рынка к 2010 году. Suzuki Motors, чьи стартовые цены на автомобили на индийском рынке составляют 4400 долл., с 2008 года производит новую компактную модель, ориентированную на европейские рынки. Tata Motors реализует небольшой седан Indica по цене 8500 долл. в странах Южной и Восточной Европы. По мнению Патрика Пелата, шефа стратегии и продуктовых разработок Renault, наступление индийских и китайских производителей машин уже началось. Если западные концерны ничего не предпримут в ответ, то вынуждены будут отдать новым конкурентам значительную часть рынка.

Большинство недорогих автомобилей попадает в розничный ценовой диапазон от 5 до 10 тыс. долл., в зависимости от размера и комплектации. Добавление оборудования, необходимого для обеспечения безопасности и контроля отработанных газов по стандартам западных рынков, добавляет к цене дешевой модели китайского или индийского производства еще 6 или 7 тыс. долл. Несмотря на то, что большинство автомобилей в Индии до сих пор продается без подушки безопасности или антипробуксовочной системы, являющихся стандартными элементами комплектации в развитых странах, именно Индия служит основным местом разработки (и полем конкурентных сражений) по-настоящему дешевых автомобилей. Hyundai, например, использует возможности местных поставок и производства для выпуска популярного субкомпакта Santro, который продается в Индии по цене от 6300 долл. и при этом комплектуется кондиционером и гидроусилителем руля. Высокотехнологичные заводские линии Hyundai производят машины, на две трети предназначенные для экспорта в Европу, Россию и Латинскую Америку. Единственной проблемой завода, по словам управляющего директора Hyundai India, является его ограниченная мощность. В настоящее время Hyundai, как и все его конкуренты, быстро наращивает возможности по производству недорогих автомобилей.

Индийская Tata Motors: продуманное снижение затрат и цен

Renault имеет возможность продавать базовую модель Logan по минимальной цене в 6 тыс. долл. благодаря тому, что поддерживал низкие затраты на разработку этого автомобиля и заимствовал почти все используемые в нем компоненты из других моделей своих машин. Компания также уменьшила издержки производства Logan за счет простых конструктивных решений (например, приборная панель представляет собой единую деталь). По оценке Deutsche Bank, в 2005 году затраты на производство Logan составляли меньше половины издержек, необходимых для выпуска стандартной европейской компактной модели автомобиля. Кроме того, приятным сюрпризом для Renault явился тот факт, что Logan достиг плановых показателей продаж без необходимости того, чтобы торговать этой моделью по минимальным ценам. При пороговой цене в 6000 долл. на большинстве рынков эта модель продается в среднем за 9000 долл. В Европе этот показатель увеличивается до 13 тыс. долл. из-за того, что покупатели хотят иметь дополнительные опции, такие, как кондиционер, электрическое открывание окон и ABS.

Ратан Тата, глава Tata Group и главный инициатор проекта Nano, говорит, что был удивлен, обнаружив, что базовая модель Logan продается в Индии по цене в 500 тыс. рупий (около 11 тыс. долл.). Таким образом, Renault выпустил на индийский рынок автомобиль, недорогой по европейским понятиям, но абсолютно недоступный большинству местных жителей. Этого нельзя сказать о модели Tata Nano. Задуманная в 2003 году в качестве более безопасного и комфортабельного способа перевозки семьи из четырех человек, чем небольшой мотоцикл, она должна была стоять где-то посередине между мотоциклом и самым дешевым на

тот момент индийским автомобилем, Maruti 800. Ратан Тата пообещал (и сдержал свое обещание), что новая модель будет представлять собой настоящий автомобиль, который можно будет купить за один лах (100 тыс. индийских рупий), то есть примерно за 2500 долл.

Nano является не просто дешевой моделью, но и образцом продуманных решений, направленных на экономию затрат. При разработке этого продукта компания могла отталкиваться от дизайна автомобиля, взять за основу конструкцию мотоцикла или просто начинать работу с чистого листа. Выбрав третий путь, Tata создала модель конструирования сверхдешевых автомобилей, которой почти наверняка будут следовать в будущем ее конкуренты. По мнению участников команды по разработке Nano, одной из причин их успеха явилась готовность пробовать разные идеи и отказываться от неработающих решений. Команда подвергала сомнению все элементы проекта, вплоть до того, нужны ли в этом автомобиле двери (ответ был «да») и можно ли использовать пластиковый кузов вместо стального (отрицательный ответ).

Конструкция кузова Nano полностью переделывалась дважды, конструкция двигателя – трижды. Для упрощения сборки автомобиля было принято критически важное решение о монтаже двигателя, выхлопной системы и коробки передач в едином модуле, в пространстве за сидениями, расположенными сзади. Большая часть автомобиля раскладывается на отдельные модули, которые могут быть легко соединены между собой из сборочных комплектов. Благодаря этому Ратан Тата рассчитывает привлечь к процессу выпуска Nano предпринимателей по всей стране. Издержки сокращаются за счет того, что все в этой модели продумано, чтобы оставаться легким и простым. Лобовое стекло снабжено только одним стеклоочистителем; колеса крепятся на трех болтах, а не на четырех, как обычно; рулевая колонка является полой внутри; вместо высокотехнологичных передних фар, которые служат по десять лет, применены более простые и легко заменяемые лампы. Сокращению подверглось даже количество инструментов, которые необходимы для сборки автомобиля.

Поставщики Tata по этому проекту были поставлены в столь же жесткие рамки экономии. Некоторые сочли целевые ориентиры издержек слишком невыгодными и вышли из проекта. Другие, подобно компании Lumax Industries, специализирующейся на световом оборудовании для автомобилей, сочли за честь, что их привлекают к разработкам на самой ранней стадии проекта. В результате инженеры Lumax предложили конструкцию фар, которая соответствовала всем требованиям безопасности, подходила к геометрии автомобиля и имела низкие издержки выпуска. Даже Robert Bosch согласился поставлять для Nano упрощенную версию своей системы зажигания Motronic.

Из-за конфликта с властями и населением по поводу земельного участка, на котором должен был располагаться первый сборочный завод по выпуску Nano, компания Tata Motors была вынуждена переместить производственные линии и 10 тысяч рабочих мест в штат Гуджарат. Из-за этого массовый выпуск Nano отодвинулся на 2009 год. Тем не менее, объем выпуска на новом заводе может быстро достичь запланированного уровня в 250 тысяч машин в год и при необходимости увеличится до 500 тысяч. Перевод производственного оборудования и поставщиков на новое место работы потребует дополнительных вложений, но, по мнению управляющего директора Tata Motors Рави Канта, они будут компенсированы за счет того, что многие потребители предпочтут купить более дорогой вариант Nano, дающий увеличенную маржинальную прибыль и содержащий такие опции, как кондиционер, электрические стеклоподъемники и легкосплавные колесные диски.

В долгосрочной перспективе успех Nano будет зависеть от реакции со стороны потребителей. Их первоначальные отзывы вполне позитивны. Несмотря на высокую крышу и перенос веса на заднюю ось, Nano хорошо держит дорогу и является особенно маневренным при движении с городской скоростью. При своих крошечных размерах модель удивительно просторна изнутри: в салоне может свободно разместиться пять человек. Кондиционер и гидроусилитель руля не включены в базовую комплектацию, продающуюся за 2500 долл. без учета налогов. Выхлоп двигателя проходит по стандарту Евро-3, преобладающему в Индии, и

может соответствовать более высокому уровню Евро-4 после небольшой дополнительной настройки. Дизайн автомобиля был заказан итальянскому Институту развития автомобильного инжиниринга (IDEA), но руководство компании вносило в предлагаемые решения многочисленные поправки, нацеленные на экономию расходов.

Модель Tata Nano имеет огромный рыночный потенциал. Она предлагает новый способ владения автомобилем для людей с относительно низкими доходами, ненамного более дорогой, чем традиционный мотоцикл. Компания А. Т. Kearney предсказывает, что продажи автомобилей в ценовом интервале от 3100 до 7800 долл. в Индии и остальной части Азии (исключая Китай) к 2020 году достигнут отметки в 10.5 млн. машин. Ратан Тата считает, что в одной только Индии его компания сможет ежегодно продавать от полумиллиона до миллиона экземпляров Nano.

Недорогие автомобили Tata Motors: от Indica к Nano и дальнейшему завоеванию мирового рынка

Сидя в своем офисе на верхнем этаже здания в центре Мумбаи, Ратан Тата вспоминает, что привело его в бизнес по выпуску легковых автомобилей в конце 1990-х годов. В течение десятилетий Tata Motors являлась крупнейшим производителем коммерческого транспорта в Индии. Логотип Tata присутствовал на автобусах, самосвалах, машинах «скорой помощи» и бетономешалках. Владельцы раскрашивали эти транспортные средства в пестрое сочетание ярко-красного, зеленого, оранжевого, голубого и желтого цветов и устилали кабины, лишённые кондиционера, тиковым деревом, чтобы поддерживать относительную прохладу в жарком индийском климате. Но, после того, как правительство Индии перешло к модели открытой экономики в 1991 году, грузовики Tata стали испытывать периодические проблемы с реализацией, вызванные циклическим падением спроса на рынке коммерческого транспорта. Чтобы диверсифицировать свой бизнес и снизить зависимость от конъюнктурного цикла, Tata должна была затратить огромные средства на вход в менее волатильный сегмент автомобилестроения, а именно производство легковых машин.

Задуманная Tata модель должна была сочетать просторные габариты (поскольку большинство владельцев автомобилей в Индии пользуются услугами своих шоферов и располагаются на задних сиденьях) с экономичным расходом топлива. В результате на свет появилась модель Tata Indica, современный хэтчбек, снабженный дизельным двигателем. Запущенный в серийное производство в январе 1999 года, в разгар очередного витка рецессии, этот автомобиль быстро превратился в рыночного лидера в своей ценовой категории, несмотря на некоторые проблемы с качеством, проявившиеся в начале продаж. К 2008 году, спустя почти десятилетие после начала выпуска, Indica все еще оставалась вторым по величине продаж автомобилем на индийском рынке. За все время производства этой модели было продано около 1.4 млн. экземпляров Indica в различных версиях. И все же, несмотря на привлекательную цену, Indica начинает проигрывать в конкурентном соперничестве с такими моделями, как Hyundai i10 и более дорогая Maruti Suzuki Swift. Ответным шагом Tata явился недавний запуск более крупной и современной модели Indica Vista, которая построена на совершенно новой платформе и при необходимости может комплектоваться усовершенствованным дизельным двигателем Fiat.

Рави Кант, управляющий директор Tata Motors, описывает Vista как качественный скачок в производстве легковых автомобилей компании, который позволяет ей конкурировать с иностранными автоконцернами по мере того, как они выводят на индийский рынок все больше новых моделей в популярном ценовом диапазоне от 7500 до 12500 долл. Он также уверен в привлекательности Vista для европейских покупателей с умеренным бюджетом. Однако, несмотря на благоприятные начальные отзывы, Tata должна будет приложить немалые усилия по улучшению качества своих автомобилей при сохранении приемлемой цены, чтобы успешно

конкурировать с корейскими, японскими и европейскими соперниками на рынках стран Евросоюза.

Уже сейчас Tata Motors может похвастаться значительными успехами в вопросах роста эффективности производства и поддержания качества. Замена кузовного штампа на сборочной линии по производству легковых автомобилей занимает сейчас в компании от 12 до 15 минут, по сравнению с двумя часами в 2000 году. Показатель выхода на окупаемость производственных мощностей в компании Tata является одним из лучших в отрасли. Экономичная практика размещения заказов на материалы и комплектующие через Интернет стала обычным решением в компании, которая провела 750 онлайн-аукционов в одном только 2006 году, что позволило ей снизить цены на автокомпоненты в среднем на 7%. Более того, Tata Motors увеличивает свои доходы, поставляя автомобильные штампы на заказ для таких автопроизводителей, как Jaguar, Ford, General Motors и Toyota. Автомобили Mercedes, выпускаемые в Индии, проходят через цех покраски этой компании.

Разумеется, последнее достижение Tata Motors, модель Nano, продаваемая за 2500 долл., не предназначена для реализации на развитых рынках, включая США. Но этот автомобиль в любом случае выйдет за пределы своего национального рынка. Ратан Тата считает, что лучше всего для реализации Nano на экспорт подходят развивающиеся страны с уровнями доходов населения, схожими с Индией, в том числе страны Африки, Юго-Восточной Азии и, возможно, Латинской Америки и Восточной Европы.

Что касается перспектив завоевания американского рынка, то, по данным 2007 года, наиболее дешевым новым автомобилем, предлагавшимся на этом рынке, являлся Chevrolet Aveo корейского производства. Его розничная цена (примерно 10500 долл.) вчетверо опережает цену, установленную в Индии на Tata Nano. Но консультанты из компании Roland Berger отмечают, что Aveo недостаточно дешев, чтобы полностью покрыть все потребности американских покупателей в дешевых автомобилях. По их оценкам, к 2012 году продажи машин с розничными ценами до 10 тыс. долл. могут возрасти в США на 65%. Вместе с тем, Tata Motors будет вынуждена добавить к нынешней цене Nano еще 4000 долл., чтобы автомобиль соответствовал американским стандартам безопасности и экологичности, а также чтобы покрыть расходы на транспортировку, маркетинг, ввозные пошлины и предоставление гарантий. Те же самые оценки справедливы и для входа на японский и европейский автомобильные рынки.

Между тем, на территории США Nano должна будет конкурировать еще и с рынком подержанных машин, обороты которого составляют 43 млн. единиц в год. За 6500 долл. покупатель может позволить себе, например, 10-летний Cadillac Seville с кожаным салоном и двигателем V-8 или 5-летний Dodge Caravan, который вмещает семь человек. На таком фоне маленький Nano просто не привлечет внимания западных покупателей. Для экспорта на развитые рынки, возможно, было бы лучше сконструировать новую модель автомобиля, нежели приспособливать уже имеющуюся Nano.

Хотя Tata заявила, что не имеет планов по экспорту модели Nano за пределы развивающихся рынков, она сможет впоследствии использовать свои знания и навыки, полученные в процессе конструирования и производства самого дешевого в мире автомобиля. По данным Roland Berger, индийское качество в автомобилестроении в целом превосходит китайское. Как считает эксперт в области экономного производства, профессор университета Мичиган Джеффри Лайкер, благодаря опыту работы по снижению издержек и быстрому обучению на территории Индии может появиться автопроизводитель, сопоставимый с Hyundai. Полезно вспомнить, что, когда компания Hyundai впервые вышла на американский рынок, она тоже вызвала насмешки и уверения в том, что не сможет соперничать с рынком подержанных машин. Сейчас Hyundai продает в США свыше 450 тыс. автомобилей в год.

1. Считаете ли Вы, что автомобильные разработки Tata Motors в скором времени смогут успешно конкурировать с другими моделями автомобилей на российском рынке? Поясните Вашу точку зрения.
2. Предложите пять способов, посредством которых традиционные европейские, американские и японские производители машин могут отреагировать на тенденцию к уменьшению стоимости новых автомобилей во всех сегментах рынка, от компактных моделей до внедорожников, чтобы не потерять свои рыночные позиции.
3. Должны ли, с Вашей точки зрения, мировые автопроизводители переносить в Индию свои инженерные и производственные подразделения, чтобы воспользоваться низкой стоимостью инженерного труда в Индии в сочетании со способностями местного персонала сокращать ненужные затраты до предела? Объясните, почему Вы так думаете.
4. Каким образом, по Вашему мнению, компания Tata Motors может осуществить оптимальный вариант широкомасштабного входа на автомобильные рынки Европы и США?
5. Считаете ли Вы, что мировая тенденция к росту производства и продаж недорогих автомобилей с современными техническими решениями дает российскому «АвтоВАЗу» еще один шанс увеличить свое рыночное присутствие? Обоснуйте Ваше мнение.

Организация занятий по дисциплине

Занятия по дисциплине «Стратегия развития компании» представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия, самостоятельной работой обучающихся.

На практических занятиях обучающиеся выполняют задания, связанные с основами диагностики управления знаниями в организациях, обсуждением отдельных вопросов, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, решением задач, анализом стратегии развития интеллектуального капитала компаний.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся готовят самостоятельно вопросы, объявленные в п. 6.1, готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к экзамену.

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация обучающихся по дисциплине «Стратегия развития компании» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о текущей аттестации обучающихся по программам ВПО и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Стратегия развития компании» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий (*эссе, групповой проект, прочее*) по оцениванию фактических результатов обучения обучающихся и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах, кейс-методах, проектах.

Кроме того, оценивание обучающегося проводится на *контрольной неделе* в соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание обучающегося на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание обучающегося на занятиях осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы в соответствии с технологической картой дисциплины. Оценивание обучающегося на контрольной неделе также осуществляется по балльно-рейтинговой системе с выставлением оценок в ведомости и указанием количества пропущенных занятий.

Промежуточная аттестация обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Стратегия развития компании» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВПО. Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегия развития компании» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена. Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины п.5.2. (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности обучающийся отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в п. 8.3. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний обучающегося на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки обучающегося на экзамене оцениваются оценками: «отлично» – 5, «хорошо» – 4, «удовлетворительно» – 3, «неудовлетворительно» – 2. Кроме того, обучающемуся выставляется оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Менеджмент. Учебник. Под редакцией А.Л.Гапоненко. М.: Юрайт, 2013.
2. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. М. Гардарики, 1998.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. Дело, 1995.
4. А.Л.Гапоненко и А.П.Панкрухин. Стратегическое управление. Учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2008.
5. А.Л.Гапоненко и Т.М.Орлова. Управление знаниями. М.: ЭКСМО, 2008.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2572615
6. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
7. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
8. Сисодиа Р., Вольф Д.Б., Шет Д. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса: как им удастся завоевывать сердца людей. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011.

9. Фридман Т. Плоский мир: Краткая история XXI века. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007.
10. Хэмел Г. Будущее менеджмента. – М.: BestBusinessBooks, 2013.
11. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. – М. М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013.
12. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

6.2. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Питер, 2010.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Другой менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента, 2004, т.2, №3.
4. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления. М., ЮРАЙТ, 2013.
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. – М., Вильямс, 2007.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
8. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб, Высшая школа менеджмента, Издат. дом С-Петербур. гос. университета, 2008.
9. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008.
10. Кови С., Мерилл Р. Скорость доверия. М.: Альпина паблишерс, 2010.
11. Лидбитер Ч. Мы-думаем. М.: Аквариумная книга, 2009.
12. Миндич Д., Никифорова А., Оганесян Т. Воровство — прекрасная стратегия. Эксперт, 2011, №46 (779).
13. Питерс Т. Представьте себе. – С.-Петербург, Стокгольмская школа экономики. 2004.
14. Портер М. Конкурентная стратегия. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Прахалад, К.К., Кришнан М.С. Пространство инноваций. М.: Сколково, 2011.
16. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
17. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.
18. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004.
19. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
20. Хэмел Г. Во главе революции. М., Best Business Books, 2007.
21. Хэмел Г. Манифест лидера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

6.3. Интернет ресурсы

<http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/01/38/> - Вопросы управления

<http://www.uecs.ru/> - Управление экономическими системами

6.4. Информационные технологии, программное обеспечение и справочные системы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана

11. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

12. <http://www.garant.ru/> - Гарант

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине «Стратегия развития компании» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.